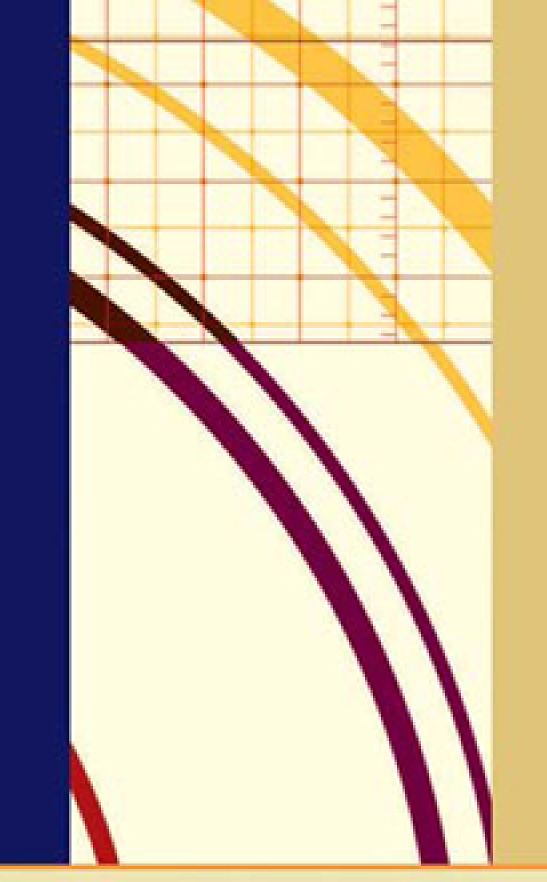
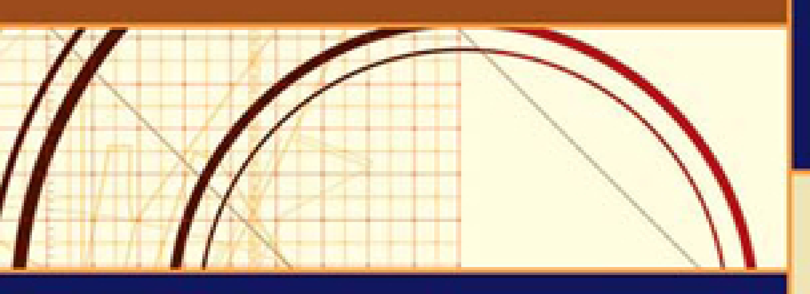
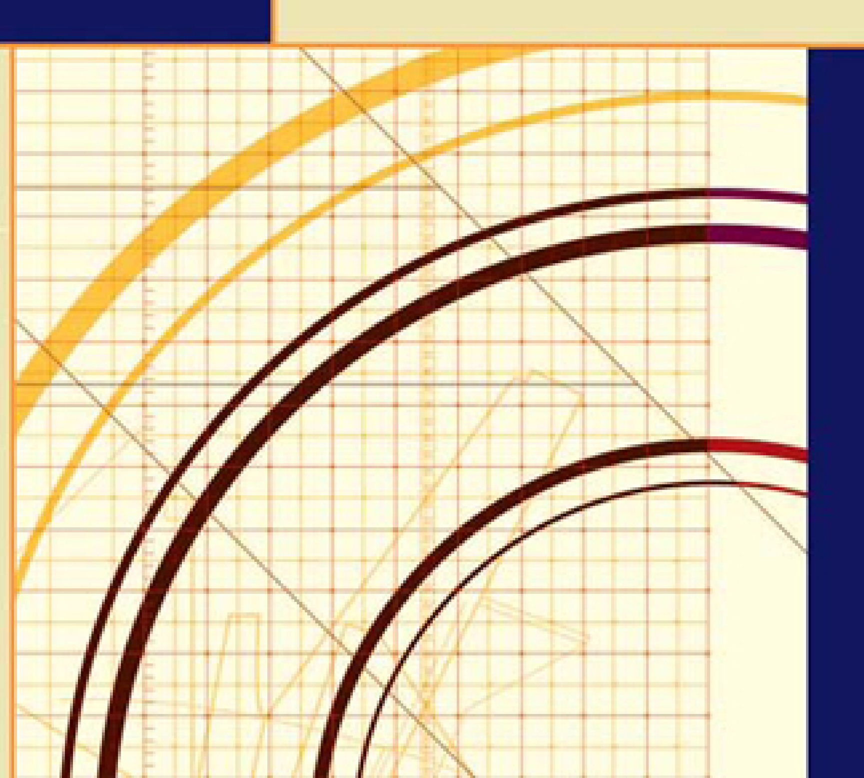
Administración del producto





CUARTA EDICIÓN



Donald R. Lehmann
Russell S. Winer



Administración del producto

Administración del producto

Cuarta edición

Donald R. Lehmann
Columbia University

Russell S. Winer
New York University

Revisión técnica
Diana Dávila R.
Catedrática de la Escuela de Negocios
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Campus Ciudad de México



MÉXICO • AUCKLAND • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA
LISBOA • LONDRES • MADRID • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • NUEVA YORK
SAN FRANCISCO • SAN JUAN • SAN LUIS • SANTIAGO
SÃO PAULO • SIDNEY • SINGAPUR • TORONTO

Director Higher Education: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Director editorial: Ricardo A. del Bosque Alayón
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Editora de desarrollo: Marcela I. Rocha Martínez
Supervisor de producción: Zeferino García García

Traducción: Jorge Humberto Romo Muñoz y José del Carmen Pecina

ADMINISTRACIÓN DEL PRODUCTO
Cuarta edición



A Subsidiary of ***The McGraw-Hill*** *Companies, Inc.*
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,
Pisos 16 y 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón,
C.P. 01376, México, D. F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN-13: 978-970-10-6248-7
ISBN-10: 970-10-6248-5

Traducido de la cuarta edición en inglés de la obra
Product Management, by Lehmann, Donald R. y Russell S. Winer

007-286598-9

1234567890 09865432107

Impreso en México *Printed in Mexico*

A nuestras familias,
colegas
y estudiantes

Sumario

Contenido

Capítulo 7
Potencial de mercado y pronóstico de ventas 187

Capítulo 8
Diseño de la estrategia del producto 226

Capítulo 9
Nuevos productos 257

Capítulo 10
Decisiones sobre asignación de precios 291

Capítulo 11
Decisiones de publicidad 324

Prefacio

Una, sino es que *la*, tarea básica de una empresa es realizar el marketing de sus productos y servicios. Este libro se centra en quienes tienen la responsabilidad principal del mercado exitoso de los productos y servicios de una compañía. En varias compañías, en particular las de bienes empacados, la persona a cargo de esta actividad se designa como gerente de producto. No obstante, como veremos en el capítulo 1, este título no siempre es el mismo porque invariablemente hay personas en la compañía que son, o deberían ser, "expertos" en el producto, alguien a quien los gerentes de nivel superior puedan asignarle la responsabilidad de llevar a cabo los planes de marketing y que avance o falle como resultado del desempeño del producto.

El puesto de gerente de producto se ha vuelto bastante complejo. Debido a que, entre otras causas, los cambios en la tecnología de la información, la creciente difusión y evolución de la Internet, el aumento de la competencia mundial y los cambios en las necesidades y gustos del consumidor; el trabajo del gerente de producto tiene que ver con recolectar y sintetizar información de manera continua, predecir los cambios de la competencia y las condiciones del mercado, revisar las estrategias del mercado y adaptar las decisiones de precio y comunicación a las cambiantes condiciones del mercado. Además, es esencial su cooperación con otras secciones de la organización (por ejemplo ventas, operaciones) y empresas externas (proveedores y otros canales). El propósito de este libro es proporcionar un método básico para manejar estos problemas.

La cuarta edición de *Administración del producto* comprende tres tareas principales a las que se enfrentan los agentes del marketing, en general, y los gerentes de producto, en particular:

1. Analizar el mercado.
2. Crear metas y estrategias para el producto o servicio en cuestión.
3. Tomar decisiones acerca del precio, publicidad, promoción, canales de distribución y servicio.

Utilizamos la creación de un plan de marketing como marco unificador, proceso que integra las tres tareas y proporciona un registro escrito de la historia, prospectos y esperanzas de la marca.

POR QUÉ ESCRIBIMOS ESTE LIBRO

Numerosos y excelentes libros de texto se refieren a problemas de administración y estrategias de marketing. Estos libros son introducciones generales a la administración de marketing o se concentran de manera más exclusiva en problemas estratégicos. Una forma de ver el conjunto existente de libros de texto es relacionarlos con las responsabilidades del trabajo. Los textos generales de administración de marketing son excelentes medios para introducir conceptos de marketing a todos los empleados de una organización. Los libros de estrategias son más avanzados y se adaptan bien a los trabajos de gerentes de mar-

keting de alto nivel, como es el caso de gerentes de producto en grupo, vicepresidentes de marketing y otros semejantes. Estas personas administran por lo general "carteras" de productos y, a veces, a muchos gerentes de producto.

Hemos encontrado que la mayor parte de los libros de texto existentes no tratan, de manera adecuada, las funciones del gerente de marketing que tienen la diaria responsabilidad de manejar ya sea un solo producto o servicio o una línea de productos estrechamente relacionados. Estos gerentes saben cuál es el concepto de marketing y entienden el pro y el contra de decisiones básicas de estrategia (por ejemplo, ¿cuál segmento debo seguir?). Lo que necesitan saber es cómo escribir planes de marketing del producto, cómo seleccionar estrategias específicas de marketing y cómo poner en práctica esas estrategias al tomar decisiones respecto a los llamados instrumentos de mezcla de marketing. En esto se centra el interés de este libro.

Una segunda razón para escribir este libro es la idea que tenemos de que gran parte de la investigación generada por académicos de marketing tiene gran relevancia para los gerentes practicantes, pero en general es inaccesible a éstos. En este libro, tratamos de llenar esta brecha. En particular, en los capítulos sobre toma de decisiones de marketing, hemos tratado de integrar información hallada en investigaciones académicas sobre la administración de marketing, comportamiento del consumidor y ciencia de marketing.

Las diferencias, entonces, entre *Administración del producto* y otros libros de texto de marketing son (1) su método práctico, (2) su concentración en la toma de decisiones y (3) el intento de simular cómo es en realidad el trabajo del gerente de producto.

En consecuencia, no tratamos de hacer un libro extenso sino de concentrarnos en las tareas claves a las que se enfrentan los gerentes de producto. Por ejemplo, no hay capítulo sobre administración de vendedores, porque, en general, el gerente de producto tiene poca influencia sobre el número de vendedores, compensaciones, diseño de territorios, sistemas de recompensas, etc. También omitimos una parte muy importante de cualquier posición gerencial: la experiencia interpersonal. Es evidente, entonces, que una buena parte del éxito de un gerente de producto suele estar relacionada con una capacidad general de lograr metas en una situación organizacional compleja y a veces política. Dejamos el análisis de estos problemas a quienes sean expertos apropiados.

LO NUEVO DE LA CUARTA EDICIÓN

Los cambios más importantes en la cuarta edición son los siguientes:

- Hemos ampliado el capítulo sobre análisis del cliente (capítulo 6). Como los clientes son la clave para un negocio exitoso y el centro del marketing, pensamos que se justificaba algún material adicional. Esto incluye material más reciente como lo es el valor de por vida del cliente.
- También ampliamos el análisis de la estrategia de marketing (capítulo 8). Presentamos una medida de equidad de marca con base en ventas y precios, y estudiamos la estrategia basada en el cliente (adquisición, retención, expansión y supresión).
- Desde luego, en esta época, cualquier libro de marketing tiene que incluir la Internet. Aun cuando no ha cambiado el núcleo del trabajo del gerente de producto, la Internet ciertamente ha afectado varias actividades. El compendio del plan de marketing, por ejemplo, ahora tiene secciones para diseño de un sitio web. Además, el capítulo de asignación de precios (capítulo 10) presenta un análisis sobre problemas como el de subastas en línea.

- Hemos extendido el capítulo 14 sobre administración de relaciones con el cliente y el capítulo 16 sobre métrica de marketing. Pensamos que esto se justifica dada la mayor atención que se da a la administración de relaciones con el cliente, así como a la medición de la efectividad de gastos de marketing, es decir, rendimiento sobre inversiones de marketing.
- Una de las características que más gustaron a lectores de ediciones anteriores es el par de ejemplos corrientes o prácticos. Los dos ejemplos de la cuarta edición son barras de energía y asistentes digitales personales.

El perfil básico del libro es igual, de manera que los usuarios y lectores anteriores deben sentirse cómodos con la nueva edición.

LA ESTRUCTURA DEL LIBRO

Como ya vimos antes, el libro comprende tres aspectos principales de responsabilidades del gerente de producto. La estructura del libro utiliza como tema unificador al plan de marketing de producto en operación. La guía del plan de marketing, dada en el apéndice del capítulo 2, también es un compendio para el libro:

La primera parte (capítulos del 2 al 7) describe el proceso de planeación de marketing y los análisis de antecedentes necesarios para construir un exitoso plan de marketing. En lugar de seguir un método de lista de verificación o de llenar espacios en blanco, como lo hacen muchos libros sobre planeación de marketing, tratamos de mantener el proceso en la forma más sencilla posible, pero dando una razón lógica fundamental para contestar las preguntas principales.

La segunda parte (capítulos 8 y 9) describe la forma de establecer metas sólidas de producto y de crear una estrategia de producto como resultado del análisis de mercado hecho en la primera parte. El capítulo 9 presenta este material en el contexto de productos nuevos.

La tercera parte (capítulos del 10 al 14) cubre la mezcla de marketing subrayando las decisiones. Si bien la administración de relaciones con el cliente (capítulo 14) no es un tema clásico de mezcla de marketing, en la última década se ha hecho de importancia definitiva para gerentes de producto.

La cuarta parte (capítulos 15 y 16) se refiere a importantes temas auxiliares como es el análisis financiero y la métrica de marketing, medidas diferentes que los gerentes de producto pueden usar para evaluar el éxito del plan.

AUDIENCIA PROYECTADA DE ESTE LIBRO

Este libro puede emplearse a niveles de pasantes y de graduados; en el de pasantes, se puede usar en un curso final para ejecutivos que ya hayan llevado otros cursos de marketing. En el nivel de Administración de Empresas, el libro es mejor en un curso entre el curso principal de marketing y un curso avanzado de estrategias de marketing. Estos tres cursos forman una muy buena secuencia para altos ejecutivos de marketing o para quienes tengan un interés serio en marketing.

También pensamos que el libro puede tener lectores practicantes. Como hemos dicho, *Administración del producto* es práctico, basado en experiencias reales de gerentes de producto de una amplia variedad de categorías de productos. En consecuencia, no se trata de un texto puramente académico sino que trata de integrar resultados prácticos provenientes

de investigación académica que no es fácil hallar para gerentes practicantes. Un gerente de producto podría leer este libro y aplicar de inmediato los conceptos a su situación personal. Una retroalimentación positiva proveniente de participantes en cursos de educación para ejecutivos, así como de otros gerentes practicantes, apoyan esta opinión.

Escogimos titularlo *Administración del producto* para connotar la aplicabilidad de los conceptos de manufactura de alta tecnología, baja tecnología y de ninguna tecnología, y para situaciones de servicio. Otros ejemplos son deliberadamente diversos y, esperamos, hacer que el libro sea útil para un gerente de marca de pasta dental, un gerente de producto de software para computadoras, y un gerente de producto en el sector de servicios financieros.

Siempre apreciamos la retroalimentación (especialmente si ésta es positiva). Los invitamos a que nos envíen sus comentarios, sugerencias y preguntas.

Donald R. Lehmann
drl2@columbia.edu

Russell S. Winer
winer@stern.nyu.edu

Acerca de los autores

Donald R. Lehmann

Donald R. Lehmann es profesor de administración George E. Warren en la Escuela de Administración de Graduados de la Universidad de Columbia. Tiene grado de Bachiller en Ciencias en matemáticas del Union College, Schenectady, Nueva York, así como un MSIA y Doctor en Filosofía de la Krannert School de la Universidad de Purdue.

Los intereses de su investigación incluyen modelar la toma de decisiones individuales y de grupo, generalizaciones empíricas y análisis de cambio, la introducción y adopción de nuevos productos e innovaciones, así como medir el valor de elementos de marketing como son marcas y clientes. Ha impartido cursos de marketing, administración y estadística en Columbia y en Cornell, Dartmouth, Universidad de Nueva York y la Universidad de Pennsylvania. Ha publicado y prestado servicio en consejos editoriales de *Journal of Consumer Research, Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Management Science* y *Marketing Science,* y fue editor fundador de *Marketing Letters*. Además de numerosos artículos periodísticos, ha publicado varios libros incluyendo *Market Research and Analysis, Analysis for Marketing Planning, Product Management,* y *Meta Analysis in Marketing.* El profesor Lehmann ha prestado servicio como Director del Marketing Science Institute y como Director de la Association for Consumer Research.

Russell S. Winer

Russell S. Winer es miembro de número suplente y profesor de Marketing William Joyce en la Stern School of Business, Universidad de Nueva York. Recibió título de licenciatura en Administración de Empresas en Economía del Union College, así como título de Maestro en Ciencias y Doctor en Filosofía en Administración Industrial de la Carnegie Mellon University. Ha sido miembro de las facultades de las universidades de Columbia y Vanderbilt y, más recientemente, la Universidad de California en Berkeley. Ha sido miembro visitante de facultad en el MIT., Stanford University, New York University, Cranfield School of Management (Reino Unido), la Escuela de Economía de Helsinki, la Universidad de Tokio, y la École Nationale des Ponts et Chausées. Ha escrito tres libros, *Marketing Management, Analysis for Marketing Planning* y *Product Management,* y ha sido autor de más de 60 artículos científicos sobre marketing en varios temas incluyendo selección de consumidores, metodología de investigación de marketing, planeación de marketing, publicidad y asignación de precios. Fue editor de la *Journal of Marketing Research,* es actual coeditor de la *Journal of Interactive Marketing*, y está en los consejos editoriales de *Journal of Marketing, Journal of Marketing Research* y *Marketing Science.* Ha participado en programas de educación a ejecutivos en todo el mundo, y actualmente es asesor de diversas empresas que inician actividades.

Capítulo Uno

Introducción a la administración del producto

Introducción

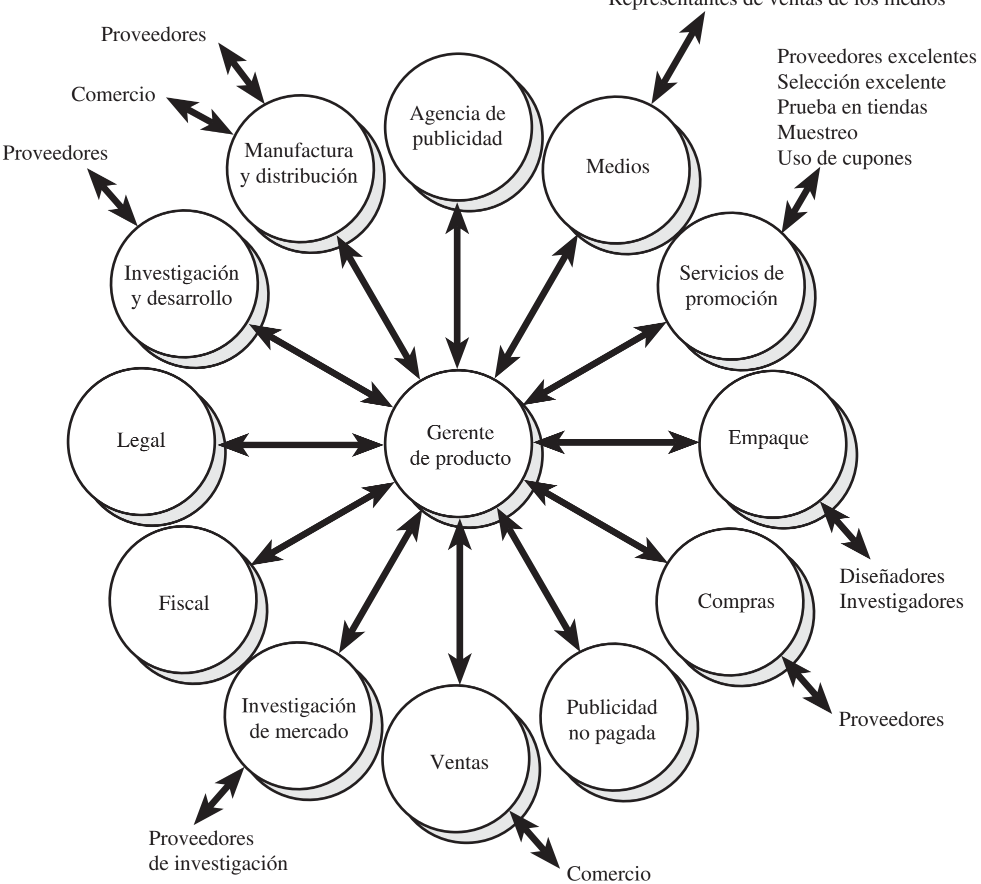
Este libro se centra en la administración del producto. No todas las organizaciones de marketing cuentan con una persona que ostente el riguroso título de "gerente de producto"; aunque hay muchos puestos de ese tipo, a quienes los ocupan podría llamárseles "gerentes de marca", "gerentes de marketing" u otro título afín. Con el nombre genérico de *gerente de producto* designaremos a las diversas clases de estructura organizacional y de compañías, sin importar si ofrecen productos de consumo, productos industriales o servicios.

¿Qué distingue a este libro de muchos otros dedicados a la "administración de productos" o a la "estrategia de marketing"? En que adopta el punto de vista de un ejecutivo cuya responsabilidad fundamental es un producto o una línea de productos estrechamente relacionados. En términos generales tiene dos funciones principales. Primera, se encarga de planear las actividades vinculadas con el producto o con la línea de productos.[1] Por tanto, ha de analizar el mercado —clientes, competencia y ambiente externo— para después convertir esta información en objetivos y estrategias de marketing del producto. Segunda, debe lograr que la empresa apoye los programas recomendados en el plan. Para lograrlo debe coordinarse con otras áreas como investigación y desarrollo para ampliar la línea de productos, manufactura, investigación de mercado y finanzas. También debe mercadear el producto en el interior de la empresa para conseguir la asistencia y el apoyo de ejecutivos de nivel más alto. En la figura 1.1 se muestran las interacciones de un gerente de producto dentro y fuera de la empresa.

¿Entonces qué diferencias existen entre una perspectiva orientada al gerente de producto y un enfoque más general de la administración de marketing? En la figura 1.2 se indica lo que las distingue. Una diferencia fundamental estriba en que al gerente de marketing, encargado de una división o de una unidad estratégica de negocios, le interesa más administrar el "portafolio" de productos y la dirección estratégica a largo plazo de los grupos de negocios.

[1] El uso del término *producto* hace referencia a todo tipo de producto, incluso, los servicios. Es más fácil utilizar *producto* que *producto/servicio*. Aunque existen diferencias comprobadas entre los bienes manufacturados y los servicios, la estructura ofrecida en este libro pretende ser una plantilla aplicable a todos los productos.

FIGURA 1.1 Interacciones posibles de un gerente de producto



Fuente: Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, & Control.* 11a. ed., Prentice-Hall, 2003, p. 672. Figura reimpresa con autorización de Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

Como los gerentes de producto se encargan de un producto o de una línea de productos estrechamente relacionados, normalmente no prestan atención a la salud del área general de negocios donde operan.[2] Una segunda diferencia fundamental reside en la naturaleza de la toma de decisiones. Un gerente de una división de marketing suele tomar decisiones estratégicas acerca de qué productos incorporar o eliminar, con el fin de alcanzar los objetivos financieros globales de su división. En cambio, un gerente de producto formula los objetivos y las estrategias para su producto, toma decisiones tácticas que giran en torno a la mezcla de marketing: cuánto invertir en publicidad, cómo reaccionar ante una promoción de cupones de la competencia, qué canales de distribución son apropiados y cosas parecidas. Por último, ambos ejecutivos encaran un horizonte temporal distinto. El gerente de

[2] Más adelante en este capítulo se aborda el problema de la estructura tradicional de la administración de producto. El enfoque tan estrecho en el producto o en la marca a costa de la categoría como un todo ha dado origen a un nuevo puesto en las compañías que manejan bienes empacados: el gerente de categoría.

FIGURA 1.2 Diferencias entre administración del producto y de marketing

	Administración del producto	Administración de marketing
Alcance de la responsabilidad	Limitada: un solo producto o línea de productos	Amplia: portafolio de productos
Naturaleza de la toma de decisiones	Táctica principalmente	Estratégica principalmente
Horizonte temporal	De corto plazo (a menudo anual o menor)	De largo plazo

producto enfrenta una fuerte presión para conseguir los objetivos de corto plazo referentes a la participación de mercado, al volumen de ventas y a las utilidades. El gerente de marketing también busca obtener metas a corto plazo, pero a menudo adopta una perspectiva a más largo plazo de la dirección de la empresa.

Este libro se centra en la planeación de marketing del gerente de producto, el diseño de la estrategia de producto y en su implantación aplicando varias herramientas de marketing. Está destinado a quienes administran productos y servicios individuales o desean saber cómo se hace. No fue escrito para los altos directivos que administran categorías de productos. Entre los libros de más alto nivel figuran los de Aaker (2001), de Day (1990), de Rao y Steckel (1998). *Administración del producto* trata principalmente sobre productos ya existentes, aunque dedica un capítulo íntegro (capítulo 9) a la administración de productos nuevos.

ORGANIZACIÓN DE MARKETING

Si bien ya se han descrito con brevedad las funciones de un gerente de producto "típico", éstas varían mucho de una organización a otra. Y el tipo de actividades que lleva a cabo depende mucho de cómo esté organizado el departamento de marketing.[3] Se han identificado tres estructuras: organización por producto, por mercado y por función.

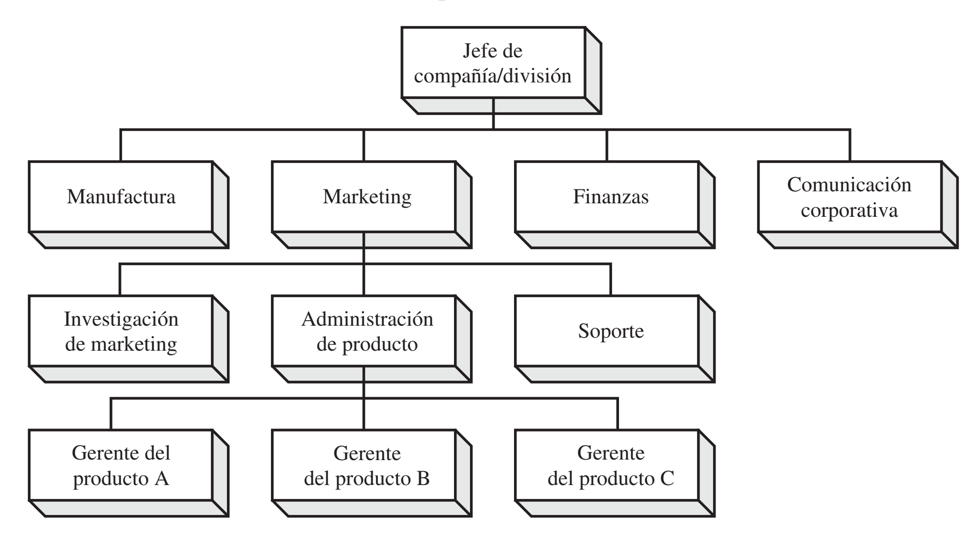
Organización orientada al producto

La figura 1.3 ofrece un panorama de este tipo de organización. Es la estructura clásica de "marca" que Procter & Gamble desarrolló en la década de 1930. Caracteriza a las industrias de bienes empacados, aunque también se encuentra en otras. Por lo general, se emplea cuando varios productos utilizan los mismos canales de distribución.

En esta estructura el gerente de producto opera como un "minipresidente ejecutivo", y asume la responsabilidad de la salud general de su marca. Con el tiempo ha venido desarrollándose una jerarquía bien definida del sistema de administración del producto: las funciones principales se asignan a los ejecutivos asistentes y asociados. A menudo se trata de puestos de nivel inicial para quienes deseen dedicarse a la administración de productos.

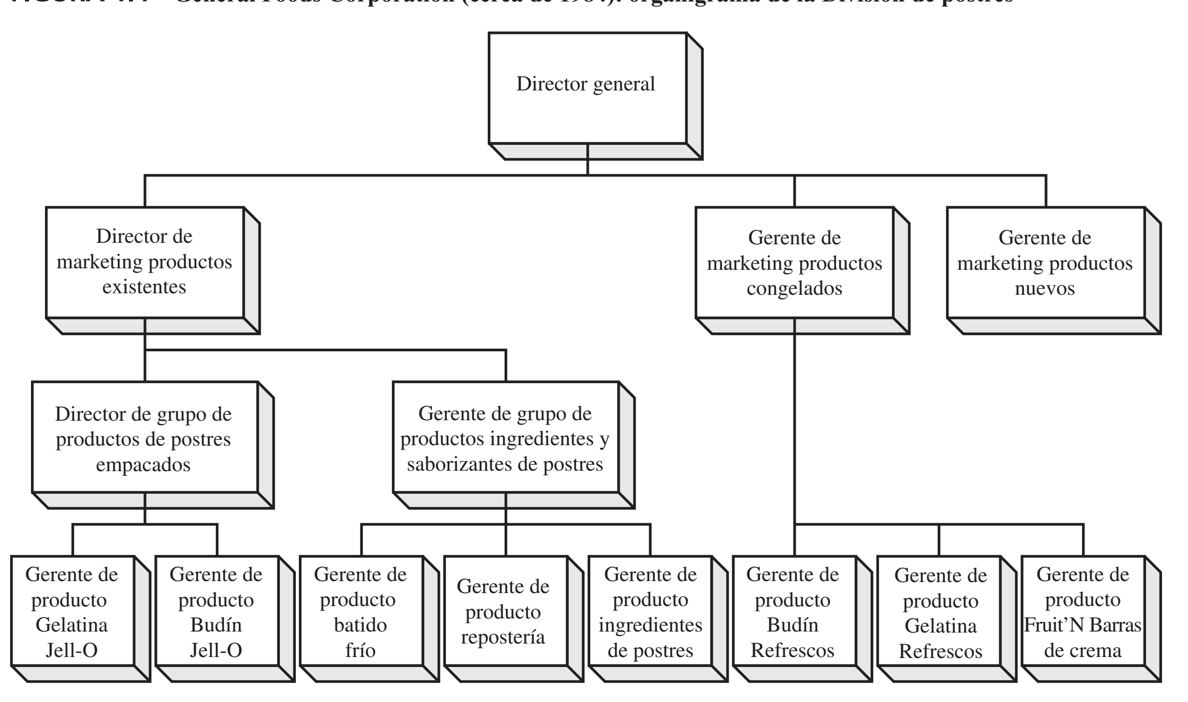
[3] Note la resistencia a emplear el término de "función" de marketing al interior de una empresa. Hacer referencia al marketing como un área funcional significa que sólo quienes están en ella efectúan este tipo de actividades. Nada más alejado de la verdad; como empiezan a descubrir las empresas de negocios y de otros giros, el marketing atañe a todos por la creciente importancia que ha adquirido el servicio al cliente. Este tema se amplía en el capítulo 14.

FIGURA 1.3 **Estructura orientada al producto**



A continuación se da la descripción de las funciones ordinarias de estos elementos de la jerarquía. El asistente de marca hace lo siguiente: prepara pronósticos de mercado y de participación en él, elabora el presupuesto, se coordina con producción, realiza promociones y se encarga del empaque. En términos generales el asistente de marca debe familiarizarse más con la categoría en la que compite la marca. Los gerentes asociados de producto tienen

FIGURA 1.4 **General Foods Corporation (cerca de 1984): organigrama de la División de postres**



más libertad para desarrollar extensiones de la marca y algunas veces incluso administran una marca pequeña. El gerente de producto siempre asume la responsabilidad definitiva de la marca. La figura 1.4 ilustra una organización orientada al producto tomada de la División Postres de General Foods Corporation (hacia 1984).[4]

En efecto, esta estructura no es exclusiva de las empresas de bienes de consumo. La figura 1.5 contiene la estructura organizacional de Adobe Systems Inc., empresa de programas de computación. El grupo de marketing de producto cuenta con gerentes de producto que se encargan de integrar las estrategias y los programas de marketing de productos como Acrobat, Photoshop e InDesign. En esta organización el marketing de producto se distingue del "marketing" en que este último es más táctico, brinda apoyo a los gerentes de producto diseñando eventos promocionales, exhibiciones, etc. Note además que la organización de ventas se encarga de los programas promocionales orientados a los canales.

El sistema de administración de productos ofrece varias ventajas. Es fácil identificar al responsable porque el éxito o fracaso depende sólo del gerente del producto. Por eso también la empresa sabe a quién debe recurrir en busca de información referente al producto. La capacitación y experiencia del gerente de producto son muy valiosas: adquiere la capacidad de trabajo en otras áreas, así como las habilidades persuasivas y comunicativas necesarias para defender el producto. De hecho, las compañías con este tipo de orientación suelen ser semilleros de altos ejecutivos de otras compañías que aprecian mucho esa formación.

El sistema de administración del producto no deja de tener sus debilidades. Concentrarse en un producto puede degenerar en cierta incapacidad para reflexionar y formular preguntas fundamentales concernientes a las necesidades de los clientes. Puede ser una estructura demasiado centralizada donde al gerente de producto se le excluye del campo de acción. Uno de los cambios en la organización de marketing —que es examinado más adelante— consta de intentar aplanar y en descentralizar la administración de los productos, sobre todo cuando se observan gustos regionales. Además, algunos se quejan de que los gerentes de producto son miopes en su búsqueda de ventas trimestrales e incluso a un plazo más corto y en la obtención de metas de participación de mercado. Un resultado de ello es el enorme crecimiento de herramientas a corto plazo —promoción de ventas por ejemplo— aplicadas a productos de consumo. Un último riesgo de la organización orientada a productos, en especial los industriales, es el siguiente: varios vendedores que representan productos distintos de la misma compañía podrían visitar al mismo cliente. Hay muchas probabilidades de que ocurra cuando la fuerza de ventas está organizada por especialidades de producto y no se trata necesariamente de una característica general de las organizaciones orientadas al producto. En compañías que usan marcas de "familia" (las que tienen un elemento común como "Kraft"), la separación de las actividades de los gerentes de marca puede propiciar un uso ineficiente de los fondos de marketing para crear el nombre de marca.

Los problemas anteriores y otros que los gerentes de producto han enfrentado llevaron a algunos a predecir la "muerte" de este sistema de administración y a un agotamiento laboral entre ellos (consulte, por ejemplo, a Berthon, Hulbert y Pitt, 1999; Reyes, 2003). Algunas de las causas son ejecutivos de alto nivel con una orientación a corto plazo que reprime la innovación, una explosión de datos mercadológicos que provocan una sobrecarga de información, la reestructuración de las empresas, mayor responsabilidad y presión con menos autonomía.

[4] Después General Foods se fusionó con Kraft y formó parte de Altria Group, Inc. (antes Philips Morris).

FIGURA 1.5 Organización del marketing de Adobe Systems

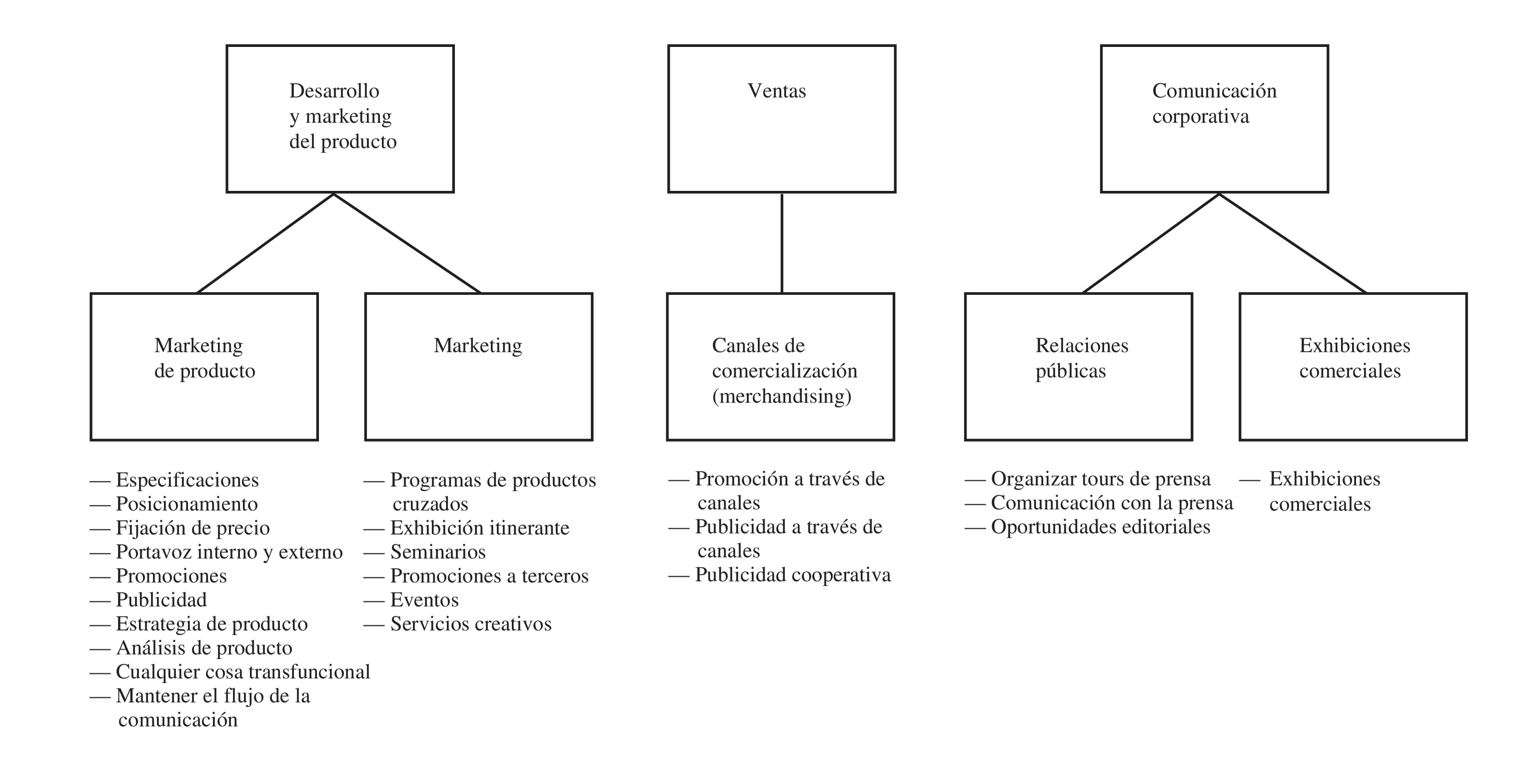
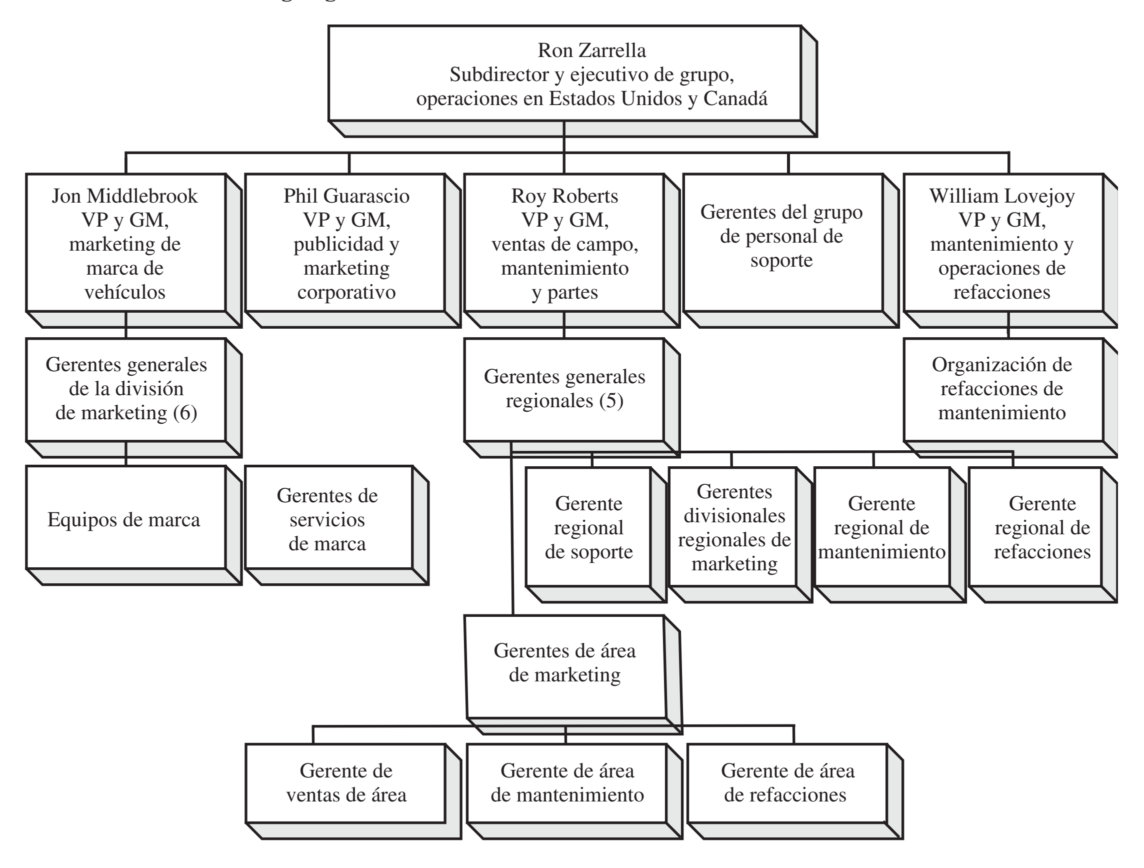


FIGURA 1.6 Nuevo organigrama de General Motors



Fuente: Figura reimpresa con autorización de *Advertising Age*, del 10 de agosto de 1998. Copyright Crain Communications, Inc., 1998.

Tal vez el único problema del sistema de administración del producto/marca fue su implantación en General Motors. En una reestructuración masiva efectuada a mediados de la década de 1990 (figura 1.6), su organización (lado izquierdo del diagrama) tenía gerentes generales de la división de marketing (Cadillac por ejemplo), lo mismo que equipos de marca (DeVille por ejemplo). Los equipos debían prestar especial atención a un modelo y tratar de lograr posicionarlos entre las muchísimas marcas de la compañía. Sin embargo, en el 2002 Bob Lutz, recién nombrado vicedirector de desarrollo de productos, dio calladamente otros cargos a varios gerentes de marca o les impuso una jubilación temprana, cambiándole el nombre al puesto de los restantes.

El sistema de administración de productos seguía floreciendo en muchas compañías de productos industriales y de consumo. Una investigación (Gorchels, 1995) descubrió que los hospitales con ese tipo de organización superaban a los que no lo tenían, en casi todos los indicadores del desempeño: tasa de ocupación, ingresos brutos de paciente por cama, margen promedio de utilidad y rendimiento sobre los activos. Además las compañías continuaban adoptándolo. Varias automotrices como Ford y Mitsubishi hicieron lo mismo en algunas marcas y productos, a pesar de los problemas de General Motors.

Organización orientada al mercado

En la figura 1.7 se describe esta clase de organización, que define la autoridad de marketing por segmento del mercado. Los segmentos pueden clasificarse por industria, canal, regiones del país o del mundo o por tamaño de los clientes. Es de gran utilidad cuando existen diferencias notables en el comportamiento del consumidor entre los segmentos que originan divergencias en las estrategias y tácticas marketing con que se les atrae. Un ejemplo: a menudo los bancos definen sus actividades a partir del negocio corporativo frente al de los consumidores y dentro del negocio corporativo definen los segmentos atendiendo al tamaño de los clientes.

En la figura 1.8 se muestra la organización de marketing de una de las compañías operativas regionales de Bell Telephone. Este organigrama divide el marketing en tres grandes grupos: consumidores, empresas e interindustrias (negocio con otros transportistas como Sprint). En cada mercado hay diversas funciones operacionales y de administración de producto. Por ejemplo, en el sector de consumo, hay gerentes de producto que se encargan de algunas características de servicio al cliente como atender las llamadas y preparar directorios telefónicos especiales. En el sector de negocios hay gerentes encargados de los teléfonos públicos, de los servicios telefónicos de la oficina central, de los servicios de planeación de redes de área local y muchos otros. Sin embargo, este tipo de organización no les confiere la responsabilidad total de los servicios y productos. Parecen más bien coordinadores que implantan programas de marketing diseñados por el personal de los tres gerentes de negocios.

La gran ventaja de la estructura orientada al mercado es la importancia dada al cliente. El considerarlo como un activo facilita tener en cuenta sus preferencias y, en caso de necesidad, modificar o eliminar algunos de los productos que se venden actualmente. Esta estructura es muy útil cuando el producto en cuestión es un sistema que combina varios hechos por la compañía o cuando el cliente adquiere muchos de ellos. La estructura orientada a la administración del producto motiva poco para dedicar tiempo a una venta de sistemas, que puede generar pocos ingresos con uno de ellos. En cambio, con una estructura orientada al mercado es más fácil lograr que los gerentes de producto se unan. A menudo conocen mejor las líneas de productos que los gerentes de marca de una compañía orientada a productos.

FIGURA 1.7 **Organización orientada al mercado**

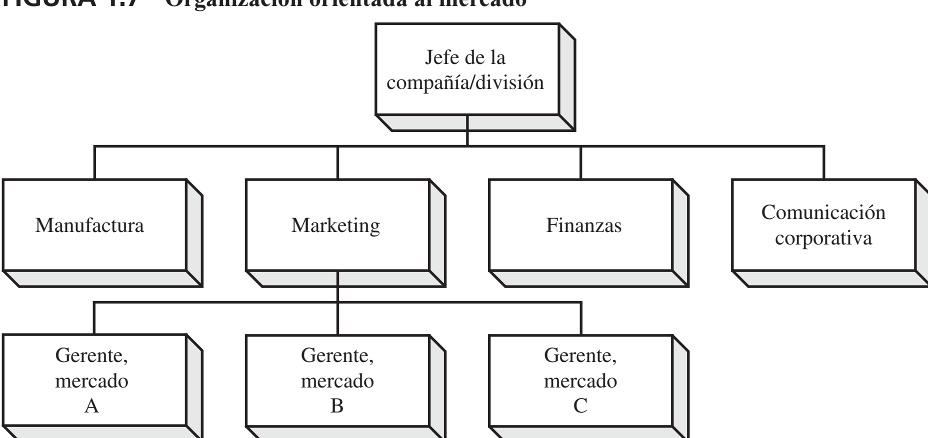
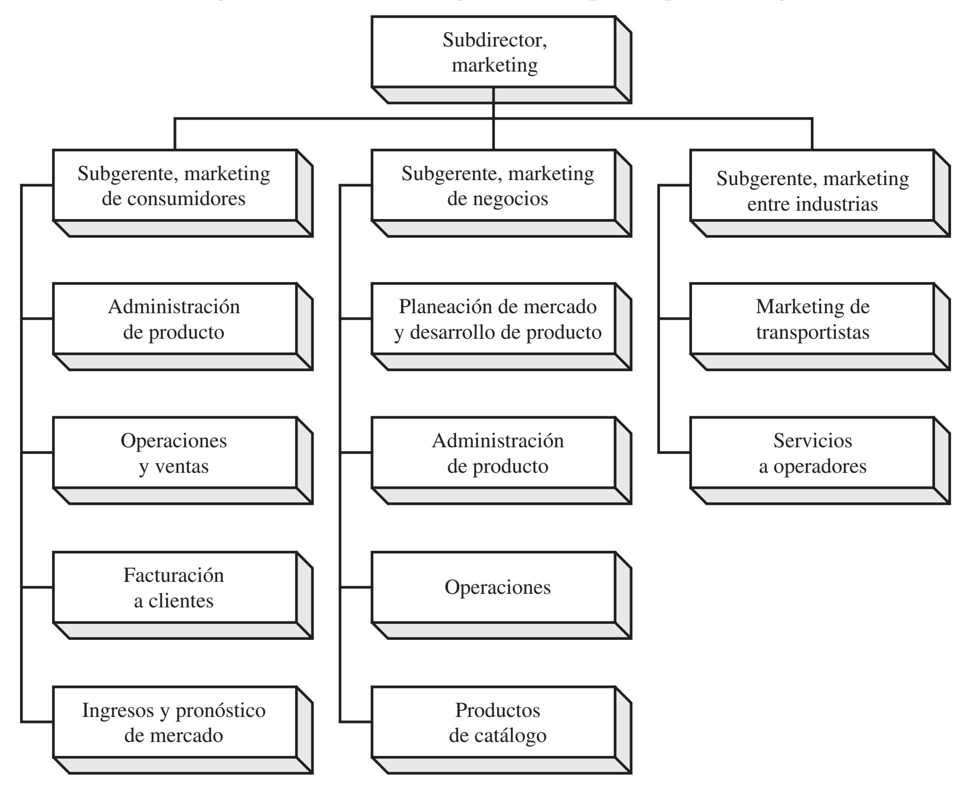


FIGURA 1.8 **Organización de marketing de una compañía operativa regional de Bell**



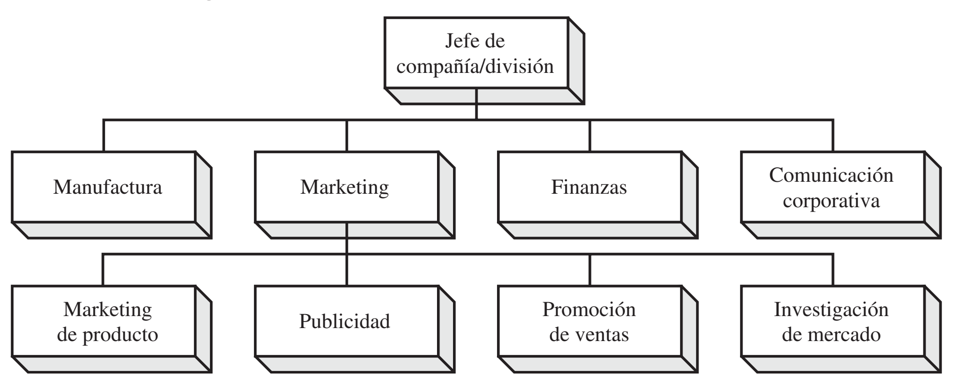
Una desventaja de esta organización es la posibilidad de que surjan conflictos con la estructura orientada a la administración de producto sobre la que tal vez descansa. Además se pierde parte de la capacitación y la experiencia de minipresidente ejecutivo que tienen los gerentes tradicionales de producto. Pero hay un punto importante: la mayor parte de las habilidades, procedimientos y actividades requeridos son también indispensables en la administración orientada al mercado.

Levi Strauss reestructuró su organización de marketing en 1998, a fin de concentrarse en algunos segmentos de sus clientes (la estructura anterior era funcional como se aprecia en la siguiente sección). Al hacerlo nombró gerentes de marketing encargados de los clientes de 15 a 24 años (todos los productos de su marca) y adultos jóvenes (24-35 años; las marcas Dockers y Slates) (Cuneo, 1998).

Organización orientada a la función

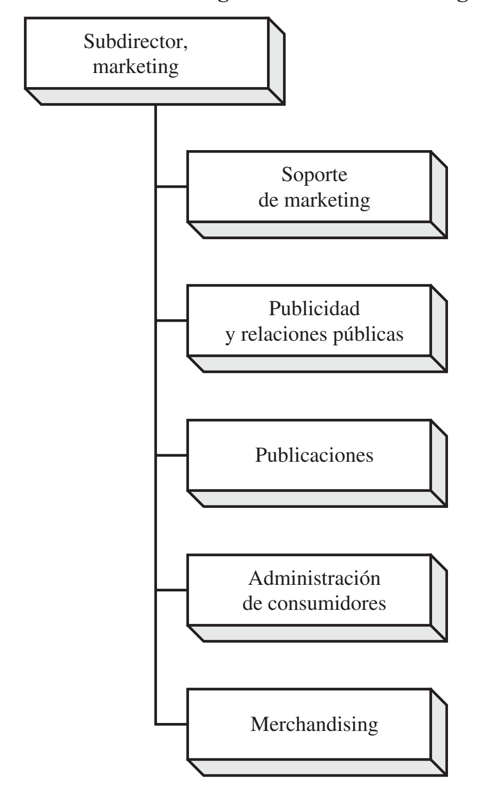
A diferencia de la organización orientada al producto y al mercado, ésta se estructura a partir de las funciones de marketing como publicidad y promoción de ventas. Una ilustración gráfica aparece en la figura 1.9. Casi siempre las organizaciones de marketing muestran algún aspecto de este tipo; es común por ejemplo que ventas e investigación de mercado sean funciones independientes. Sin embargo, nadie es responsable de la salud diaria del producto: las estrategias de marketing se diseñan e implantan coordinando las actividades.

FIGURA 1.9 **Organización orientada a funciones**



La figura 1.10 representa la estructura de un conocido fabricante de juguetes que vende tres productos. El subdirector de marketing tiene bajos sus órdenes las siguientes áreas: soporte de marketing, publicidad y relaciones públicas, publicaciones (una revista dirigida a los usuarios del producto) y merchandising, que trata con los minoristas y se encarga de las exhibiciones en el punto de venta. El presidente ejecutivo y los subdirectores toman las decisiones de marketing. Las estrategias se implantan intercambiando puntos de vista y coordinando las áreas funcionales. La estructura es adecuada para una compañía que tiene

FIGURA 1.10 **Organización de marketing: Toy Manufacturer**



sólo dos productos. Al ir agregando otros más se necesita mayor coordinación; entonces puede haber confusión y cabe la duda sobre si logrará seguir siendo exitosa.

Esto pone de relieve una de las desventajas de la estructura orientada a funciones: ¿quién es responsable del producto? Alguien debe asumir la responsabilidad diaria de los productos o servicios que se venden. Los conflictos entre las estrategias del marketing pueden resolverse sólo con largas juntas. La capacitación de los gerentes se centra más bien en su formación funcional que en su educación administrativa general.

Pese a ello esta estructura posee algunas ventajas. Es sencilla desde el punto de vista administrativo: los grupos se diseñan de modo que reflejen las actividades normales del marketing. La capacitación funcional es mejor; por ejemplo, un individuo cuya única responsabilidad es diseñar promociones de ventas está mejor preparado en esa área. Tal vez convenga que el subdirector de marketing realice gran parte de la planeación, pues tiene una perspectiva más completa del negocio.

FUNCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

En la sección anterior se habló de la estructura organizacional de la administración de marketing en las compañías. Aunque las ventas son un elemento de la mezcla de marketing, casi todas tienen una organización especial de ventas en su estructura y la coordinan con la de marketing (consulte por ejemplo el organigrama de la figura 1.5).

En pocas palabras, hay tres tipos de estructura organizacional de ventas. Una gira en torno a las líneas de producto. Esta estructura producto/producto vende un producto o una línea de ellos a todos los mercados y a menudo coexiste con una organización orientada al producto. La segunda estructura, producto/mercado, tiene una organización de marketing orientada al producto, pero cada vendedor vende a un solo mercado todos los productos comercializados por una división. Por último, la estructura de mercado/mercado tiene una organización orientada al mercado y la fuerza de ventas vende una línea completa a un solo mercado.

Las tres estructuras ofrecen ventajas y desventajas, correspondiendo las características más extremas a la de producto/producto y a la de mercado/mercado. He aquí las ventajas que a menudo se atribuyen a la primera: administración fácil, comunicación clara con la manufactura y las operaciones, control eficaz del costo de los gastos relacionados con el producto. Igual que en el sistema de administración de producto, una desventaja es el desinterés por las necesidades del cliente y por comunicarse con él, así como la duplicidad de esfuerzos. En la estructura de mercado/mercado dichas necesidades se atienden mejor con los productos actuales y nuevos. Pero la línea de responsabilidad para cada producto no es muy clara.

EFECTOS DEL MARKETING GLOBAL EN LA ORGANIZACIÓN DE MARKETING

El marketing global es un intento de vender un producto o servicio aplicando la misma estrategia en todo el mundo, con ligeros cambios tácticos de empaque, de publicidad y otros. Algunas compañías, principalmente las de productos de consumo, han obtenido éxito: Coca-Cola, McDonald´s, British Airways, Nike, Unilever, Procter & Gamble y Tambrands.

Por desgracia el marketing global choca a veces con la estructura organizacional de las compañías. Pocas de ellas se vuelven globales de la noche a la mañana. Normalmente

empiezan a exportar sus productos, sirviéndose a menudo de agentes locales para distribuirlos. Poco a poco éstos se convierten en sólidas empresas locales que pueden intervenir considerablemente en las decisiones concernientes al precio, al empaque e incluso al nombre de marca. Estos gerentes regionales están muy familiarizados con las costumbres, instituciones y necesidades locales de los clientes.

A mediados de la década de 1990 muchas compañías redujeron el poder de esos gerentes nacionales o regionales. Las divisiones globales se encargaron de resolver los problemas estratégicos de la marca. Algunas compañías como Dow Chemical y Oracle reorganizaron la toma de decisiones centralizada de sus productos. El personal de recursos humanos de Oracle tenía un contrato diferente para los empleados de cada país, de modo que el departamento legal tenía que manejarlos por separado. El logo de Oracle Francia era diferente al de Oracle Inglaterra, y las organizaciones de soporte al cliente de varios países no se comunicaban entre sí (*The Economist,* 2002). La estructura internacional de marketing con poderosos jefes nacionales limita la capacidad de vender a nivel global e incluso de vender un producto aplicando una estrategia semejante en una región del mundo. Un ejemplo, en el 2000 el fabricante de acumuladores Exide contaba con 10 estructuras diferentes en el mismo número de países. Los gerentes de los países europeos competían entre ellos en precio, tratando de mejorar en lo posible sus resultados para cumplir las metas (Lublin, 2001). Es obvio, eso no contribuye a crear una marca regional congruente y mucho menos una marca global.

En el siglo XXI, la función tradicional de un gerente nacional consiste en introducir cambios ante los siguientes factores: competencia, clientes e integración global; bloques comerciales regionales; alianzas estratégicas. Su papel de "rey" o "reina" de su región ha ido desapareciendo; ahora las multinacionales utilizan a gerentes de ventas que reportan a los gerentes regionales o a los gerentes de productos centralizados. Con todo, siempre se requerirá algún tipo de administración local para que la compañía esté cerca de los clientes y de las autoridades gubernamentales locales.

He aquí un caso representativo: Procter & Gamble ha sido pionero al crear un nuevo modelo de la estructura global. El modelo traza una distinción entre mercados de altos y de bajos ingresos. En los países ricos la unidad centralizada de negocios asigna los recursos; en regiones más pobres como China y Europa oriental los gerentes nacionales o regionales adoptan las decisiones más importantes. Procter & Gamble descubrió que en las regiones menos ricas es importante tener a una persona que esté familiarizada con los canales de distribución, las materias primas y otros aspectos similares. Pero todo se complica aún más cuando también asigna las decisiones según el producto. Las decisiones se toman en las oficinas centrales globales si en todo el mundo los consumidores utilizan el mismo producto (digamos un champú) en forma similar. Los equipos de negocios han creado una línea de productos en los países cuando se trata de productos como los detergentes para ropa que se prestan a diversas aplicaciones. Un ejemplo es Alemania, donde un equipo local colabora con la división encargada de esa clase de productos en Europa occidental (*The Economist,* 2002).

ADMINISTRACIÓN DE PRODUCTO: ¿MITO O REALIDAD?

Gran parte de la descripción anterior de la función del gerente de producto y de los tipos de estructura que afectan su rol fue de índole general. Como siempre sucede, nunca faltan excepciones. Incluso dentro de un tipo concreto, la función variará según la industria y el producto.

Una encuesta a 25 gerentes en compañías de lo más heterogéneas arroja un poco de luz al respecto (Amin, Lee y Sirotzky, 2003). Para que el lector se haga una idea general de las respuestas, se incluyen resúmenes de algunas entrevistas en el apéndice del capítulo. Podemos sacar algunas conclusiones a pesar de que la muestra no es lo bastante grande ni su selección fue aleatoria.

Formación y experiencia profesional

La única característica común que aparece en la muestra de gerentes de producto es que no existe un solo antecedente capaz de predecir el éxito. Incluso dentro de la misma industria, las compañías mostraban mucha variabilidad en la escolaridad y experiencia de sus gerentes. Había sólo dos factores constantes: 1) habían desempeñado con éxito sus funciones antes de ocupar el puesto actual; 2) tenían por lo menos la licenciatura. No se requería la maestría.

En empresas de alta tecnología muchos gerentes tienen títulos de pregrado y un poco de experiencia en ingeniería. En ellas se aprecia el conocimiento de las posibilidades tecnológicas del producto, lo mismo que la capacidad de ofrecerlo y venderlo. Esto se advierte principalmente cuando el puesto requiere coordinarse con ingeniería para modificar un producto que se base en la retroalimentación de los clientes. En tal caso se combinan el conocimiento del marketing con el del producto. La experiencia en ingeniería confiere credibilidad al gerente cuando trate con una empresa de alta tecnología integrada en su mayoría por ingenieros.

Habilidades básicas

Negociación

La habilidad que se repite más entre los ejecutivos entrevistados es dominar algún tipo de negociación, persuasión o influencia. Con frecuencia los gerentes de producto/marca dirigen equipos de socios funcionales que buscan esencialmente alcanzar una meta pero sobre quienes no ejercen una autoridad directa. Por tanto, en todo momento deben convencer e influir, siempre en busca del escenario óptimo de ganar-ganar donde puedan obtener todas las metas.

Trabajo en equipo

La segunda habilidad que parecía más común a la mayoría de los entrevistados es la capacidad de trabajar en equipos conformados por integrantes de todas las partes de la empresa. El gerente de producto debe sintetizar información proveniente de varios departamentos; de ahí la necesidad de que coordine, organice y motive a los miembros de muchos grupos, tanto dentro como fuera de la empresa. Un ejemplo: en Colgate-Palmolive un gerente de marca necesita trabajar con el grupo de nuevos productos al preparar una extensión del producto actual en su línea. Por otra parte, necesita coordinar el desarrollo de una extensión de la línea con proveedores y distribuidores para asegurarse de que el producto llegue a los destinos apropiados en los volúmenes deseables y en el momento oportuno. Otro ejemplo: en el sector de servicios financieros, un gerente de marca de American Express colabora con el departamento de servicio al cliente y con los que trabajan en las áreas funcionales más orientadas a las finanzas como el riesgo y las finanzas corporativas.

Cuando el gerente administra no sólo la marca, sino también a un grupo de colegas o ejecutivos de nivel más bajo, está obligado a fomentar la armonía entre ellos. Si es el encargado de desarrollar al personal novato además del producto, habrá de cerciorarse de que les asignen una función que despierte su interés y los haga sentirse comprometidos. Ello significa que debe asegurarse de que los gerentes auxiliares y adjuntos están rindiendo al máximo y que su trabajo les agrade y les procure satisfacción.

Habilidades comunicativas

Gran parte de la función del gerente consta de comunicar los éxitos y los retos de la marca o producto, como un todo, al mundo externo mediante la publicidad o materiales promocionales. Y no podrá hacerlo si no es un excelente comunicador, tanto en forma escrita como oral, pues éstos son realmente los embajadores del producto.

Capacidad analítica

En algunas empresas el puesto de gerente de producto requiere mucho análisis cuantitativo, interpretación y habilidades aritméticas, en especial en compañías para las que el marketing es una fuente de información estratégica. Por ejemplo, en las de bienes de consumo y en los centros de estética/cuidado de la salud, se le evalúa por la venta de su marca y la participación que ésta ocupe en el mercado. Sin las habilidades analíticas no puede garantizarse que esté efectuándose un análisis constante de las metas de ventas, de la participación en el mercado frente a la competencia y de que se impacte con las promociones. En DoubleClick, empresa de medios publicitarios por Internet, esta habilidad se aprecia mucho aunque en forma diferente: los gerentes de producto participan en sesiones de lluvia de ideas para hablar de productos nuevos. Si son considerados viables, preparan un plan global de negocios y un análisis de las "4 Pes" (producto, precio, promoción, plaza) antes de buscar la aprobación de los altos directivos. Lo hacen aplicando el análisis más tradicional de precios con los productos actuales y modelando la fijación de objetivos de venta.

El plan de marketing

La importancia, el nombre, la función, los autores e incluso la existencia misma del plan de marketing varían mucho entre las compañías. Un dato interesante, el tamaño no es siempre un indicador de la importancia: es un hábito profundamente arraigado en algunas compañías grandes y bien establecidas; otras como las dedicadas a programas de computación le dan poca o nula importancia. Más aún, cabría suponer que las más pequeñas dispongan de menos recursos para dedicarlos a la elaboración de un plan; pero algunas le dedican mucho tiempo.

Los planes son de lo más diverso: desde documentos de las necesidades de marketing hasta los de merchandising (tratándose de minoristas como The Gap). Pero usualmente contienen definiciones de productos, mercados meta, cronogramas y los recursos necesarios para diseñar una estrategia destinada al producto o servicio. Por lo regular, el gerente de producto redacta un plan con la aprobación de otras funciones como finanzas, operaciones y comunicación de marketing. En promedio se tarda en redactarlo de dos a tres meses, variando la frecuencia con que se escriben. Por ejemplo, los gerentes de la compañía de ropa de moda Ann Taylor los escriben de acuerdo con la temporada.

Variación entre industria/tamaño de la compañía

Se observaron algunas diferencias en la función de administración de producto entre las industrias y compañías de diverso tamaño, como se muestra a continuación:[5]

- En las compañías de alta tecnología el desarrollo de productos nuevos suele ser un elemento importante del trabajo del gerente de producto. De hecho a veces no se sabe si debe estar en el grupo de marketing o en el de productos nuevos del organigrama.
- Cuanto más pequeña sea la compañía, más responsabilidades directas tendrá; en cambio, es interesante señalar que algunas responsabilidades administrativas comunes como la estrategia de precios y de marketing incumben ahora a los altos directivos.
- Debido a la naturaleza de los productos de alta tecnología y a sus clientes conocedores de Internet, en dichas compañías ésta es una herramienta más útil para recibir retroalimentación directa de los clientes que en las compañías tradicionales de productos de consumo. Además, a menudo se utiliza la generación de ideas nuevas. Esto a su vez permite realizar los trabajos con mayor rapidez.
- Las compañías tradicionales de productos de consumo se dan el lujo de realizar investigaciones secundarias estandarizadas gracias a la madurez de su industria, mientras que en las de alta tecnología es un concepto menos exacto y siempre menos amplio y formal.
- Las evaluaciones del desempeño aplicadas en las compañías de productos de consumo tienden a incluir criterios relacionados con rentabilidad-pérdida; por su parte las de alta tecnología se concentran más en realizar puntual y exitosamente proyectos de productos nuevos, así como en cumplir las metas del lanzamiento.

CAMBIOS QUE AFECTAN A LA ADMINISTRACIÓN DEL PRODUCTO

Con frecuencia se dice que lo único constante es el cambio. Los gerentes de producto, como los recién descritos, encaran muchos desafíos al adaptarse a los cambios que se producen en su entorno. He aquí algunos de los más importantes:

1. *La Web.* Desde el nacimiento de la World Wide Web (WWW), a mediados de la década de 1990, el marketing ha cambiado de una manera radical. La Web es un nuevo canal de distribución, un medio moderno de comunicación y una manera distinta de crear comunidades en torno a una marca. Sirve para ganar clientes y retenerlos. Forma parte de la creación de la marca e incide en muchos otros aspectos de la labor del gerente de producto. Ello se aplica a los productos de consumo y servicios, e incluso más todavía a los productos entre empresas. Una de las influencias más importantes es que la Web ha modificado el formato del plan de marketing, como verá en el capítulo 2. Hoy se reserva una sección para saber cómo se planea integrar la Web en él.
2. *Explosión de datos.* Como dijeron los gerentes de producto entrevistados al escribir este libro, un marketing moderno y eficaz requiere administrar información compleja. En el caso de las empresas de bienes de consumo, eso significa información más

[5] Estos resultados se acumulan en las cuatro series de entrevistas que se hicieron para esta cuarta edición del libro.

confiable y oportuna sobre la participación en el mercado, las ventas y la distribución debido a la proliferación de escáneres en los supermercados. Gracias a la creciente aplicación de la tecnología de la información, el minorista y el fabricante rastrean hoy casi todos los productos que se venden al menudeo. El uso de la laptop y del fax permite transmitir desde el campo más rápidamente la información de la competencia, así como los informes de venta en campo. El marketing con base de datos —lanzar programas provenientes de las listas computarizadas de clientes— se ha convertido en una herramienta clave para conseguir clientes y conservarlos. Los sitios Web utilizan sistemáticamente programas de extracción de datos para investigar la profundidad de las transacciones y la información sobre el tráfico, a fin de colocar mejor los anuncios y hacer ofertas atractivas a los visitantes de los sitios.

3. *Mayor importancia en las marcas.* La década de 1980 fue una era de promoción de ventas y de descuentos. Ambas actividades pueden aumentar el volumen a corto plazo, pero tienen efectos negativos a largo plazo en la percepción de la marca entre los consumidores. Terminan asociando al precio y al descuento la marca que una vez asociaban a la calidad. Una fuerte tendencia que apareció en la década de 1990 fue darse cuenta de que uno de los grandes activos de la empresa es su grupo de marcas y la imagen y confianza que despierta entre los clientes. La tendencia se ha prolongado hasta principios del siglo XXI, pues a los gerentes de producto les preocupa ahora la proliferación de medios y canales, así como el impacto de la introducción de sitios Web donde se comparan los precios. Un término clave que utilizan es *equidad de marca,* o sea el valor del nombre de marca. Algunas marcas como Coke, Mercedes, IBM, Amazon y Federal Express no sólo son etiquetas descriptivas, sino atributos del producto que exigen una inversión constante para su mantenimiento y mejora. En el capítulo 8 se expondrá el tema más ampliamente.
4. *Cambios en el equilibrio del poder de mercado.* Antes de mediados de la década de 1980, los fabricantes tenían la última palabra en su trato con detallistas debido a la asimetría de la información: conocían mejor la venta que los minoristas por contar con métodos más eficaces de obtención de datos. Hoy ambos tienen igual acceso a los datos referentes a ventas y a participación de mercado, gracias a los avances en la tecnología de la información y a la sociedad entre fabricantes y vendedores para diseñar sistemas de medición. Así pues, el equilibrio de poder en los canales de distribución pasó del fabricante al minorista. Los fabricantes —incluso los que poseen marcas poderosas— se han percatado de que deben tratar a los minoristas como clientes clave (en efecto, Procter & Gamble los llama clientes) y de que la cercanía con ellos es tan importante como la cercanía con el consumidor final. A esto se le conoce con el nombre de efecto Wal-Mart, pues esta compañía se ha convertido en la más grande del mundo por el poder de precio que puede ofrecer a los clientes, debido a la presión que impone a los proveedores. Una fuerza compensatoria en algunas categorías de productos —libros y discos compactos entre ellos— consiste en que los consumidores finales mantienen un poder cada vez mayor gracias a Internet. El cliente puede exigir lo que quiere, cuándo lo quiere y al precio que está dispuesto a pagar por unos cuantos clics del ratón.
5. *Creciente importancia de los programas de retención del cliente.* Las compañías cada vez más adoptan el concepto de valor de toda la vida del cliente: miden el valor de un cliente a partir del flujo descontado del importe de compras futuras. Al concentrarse más en conservar a éste que en atraer a los que cambian de marca y que están

más propensos a volver a hacerlo, el gerente de producto presta mayor atención a los programas de servicio y de satisfacción del cliente, al marketing mediante la base de datos, a los programas de publicidad y promoción cuyo fin es satisfacer a los clientes y lograr que compren un mayor volumen. Tal vez hasta convenga que varios gerentes se dediquen exclusivamente a adquirir y conservar a estos clientes.

6. *Aumento de la competencia global.* Sin duda el gerente de producto ha de estar preparado para enfrentar la competencia a nivel mundial y no sólo aplicando la estructura apropiada, como se dijo antes en este capítulo, sino obteniendo experiencia y conocimiento acerca de cómo algunas culturas realizan negocios. Los países de varias regiones del mundo empiezan a formar bloques comerciales (Unión Europea y MERCOSUR en Sudamérica, por ejemplo) y las zonas económicas de libre comercio que están modificando las “reglas del juego”.

CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN DE MARKETING

Como ya se señaló en páginas anteriores, las empresas han utilizado diversas estructuras en su función de marketing. En general los cambios del ambiente antes mencionados han causado importantes modificaciones en la asignación interna de recursos, no una profunda alteración de su estructura: inversiones en modernos métodos interactivos para llegar al cliente, capacidades de procesamiento de datos y otros aspectos.

A Procter & Gamble, creador de la administración de marca, se le toma a menudo como modelo por los cambios que introdujo en la organización de marketing. Por tanto, muchas compañías le prestaron atención cuando en 1999 anunció que iba a modificar su sistema para transformarse en una organización orientada al “desarrollo del mercado” (*market development organization*, MDO) (Neff, 1991a). El nuevo sistema de organización orientada al mercado reorganizó a los gerentes de marca en negocios de clientes, con criterios geográficos y étnicos o en equipos de ventas para diseñar programas de comarketing con los detallistas, estableciendo sociedades con otras empresas y adoptando una perspectiva más amplia a partir de una base familiar multimarcas. El resultado es un híbrido entre la organización orientada a la marca y la orientada al mercado descrito en este capítulo. Por ejemplo, el proyecto de organización basada en el desarrollo del mercado realizado en Filipinas intentó incrementar considerablemente las ventas de varias marcas de Procter & Gamble, introduciendo lavadoras en más hogares. En una empresa de riesgo compartido con un fabricante y un banco, la compañía repartió a los clientes tarjetas de crédito de bajo interés con las cuales podían comprar lavadoras. En forma similar, un grupo que se concentró en los consumidores estadounidenses de bajos ingresos creó una versión más barata y menos concentrada del detergente de ropa Dawn para venderlo en una cadena al detalle, las tiendas Dollar General (Neff, 1999b).

Procter & Gamble reconoció que su estructura de gerentes de marca no era la idónea para manejar el entorno de ritmo acelerado de Internet. Creó una organización independiente, Reflect.com, que ofrecía productos de belleza adaptados al cliente, con la intención de transferir el aprendizaje a la compañía matriz. Hoy Reflect.com está en pleno apogeo (figura 1.11). Éste es otro buen ejemplo de que la estructura debería adaptarse al entorno cambiante de negocios como conviene a cualquier estrategia eficaz.

Un cambio mencionado anteriormente, de gran impacto en la organización de marketing, es el creciente poder del minorista en el canal de distribución de un sistema, en especial si se trata de bienes de consumo. La perspectiva de los fabricantes y la de los

FIGURA 1.11 **Reflect.com**



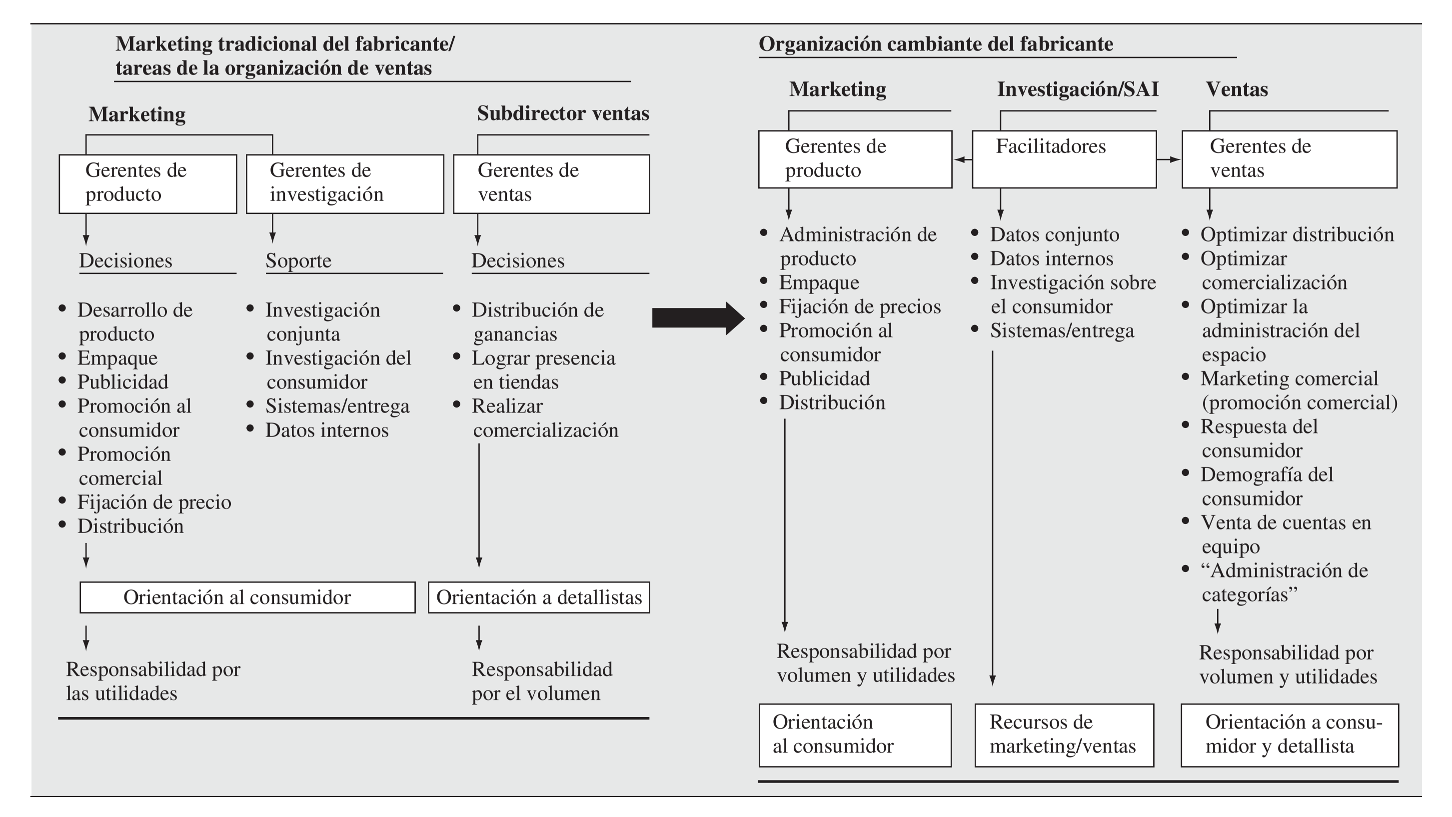
minoristas son diametralmente opuestas. El recurso escaso de un minorista es su espacio de venta; le interesa menos cómo está vendiéndose una marca particular que la venta de una categoría de productos, en un departamento o tienda en general. Dicho de otra manera, les interesa más una perspectiva de categorías que de marcas. Y lo contrario suele ocurrir entre los fabricantes, claro está.

En ocasiones la perspectiva de categorías se acompaña de la explosión de datos que ha dado a los minoristas, fabricantes y proveedores un microscopio con el cual analizar el desempeño de varias categorías de productos en diversas partes del país, de un estado y de una ciudad. Para optimizar su mezcla de productos los detallistas no sólo quieren ofrecer las marcas apropiadas dentro de una categoría, sino que la mezcla de marcas y de variedades de productos sean apropiadas para la composición socioeconómica de las áreas donde están localizadas las tiendas.

A principios de la década de 1990, un concepto llamado *administración de categorías* fue introducido en el vocabulario del gerente de producto (A. C. Nielsen, 1992; *Progressive Grocer,* 1999). Se definió como un proceso que considera las categorías como unidades de negocios que deberían adaptarse tienda por tienda en una forma que cubra las necesidades de los clientes. Los detallistas tienen gerentes de categoría que, igual que los de producto y de marca, están facultados para operar sus categorías como negocios independientes.

La administración de categorías es un fenómeno que ha tenido un fuerte impacto en la organización de administración de productos desde la perspectiva de las tareas del gerente de producto y de la fuerza de ventas. Esto se muestra gráficamente en la figura 1.12. En el enfoque tradicional (en que el fabricante tenía información sobre los productos que se vendían bien y los que no se vendían bien), la fuerza de ventas procuraba ante todo aumentar la distribución, lograr que los detallistas promovieran sus marcas y que el gerente de producto

FIGURA 1.12 **Modificación de las estructuras organizacionales**



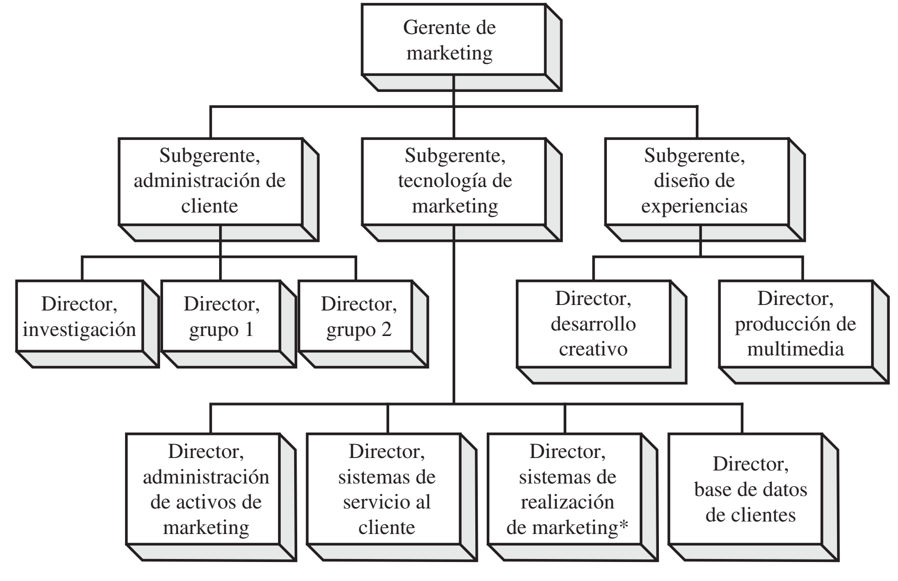
Fuente: A. C. Nielsen, *Category Management: Positioning Your Organization to Win,* NTC Business Books, 1992, pp. 106-107.

realizara promociones orientadas al comercio para aumentar el volumen bajo. Como ya se señaló en el capítulo, tradicionalmente la tarea del gerente de producto ha consistido en diseñar las estrategias y programas de marketing de su producto.

Sin embargo, en los últimos años la organización de marketing ha empezado a considerar al detallista un socio en su esfuerzo por ofrecer una mezcla de productos que satisfaga las necesidades del cliente en forma óptima. En una administración de categorías el fabricante debe dar prioridad a cumplir no sólo sus objetivos, sino también los del detallista. Es decir, con el fabricante los departamentos de administración de producto, de ventas y de investigación de marketing también deben trabajar como equipo, pues normalmente un representante vende gran cantidad de productos administrados por un número también grande de gerentes de producto. Los representantes trabajan en estrecha colaboración con ellos y con los integrantes de los sistemas de administración de la información (SAI) para proporcionarla tanto a los gerentes de producto como a los vendedores; los primeros se centran en el comportamiento del consumidor con las marcas y los segundos en su comportamiento con la categoría completa de productos. Un dato importante: en la era de la administración de categorías el vendedor es realmente el empleado clave por constituir el nexo entre el gerente de producto —a quien le interesan principalmente sus marcas— y el cliente a quien le interesan principalmente las categorías. El vendedor debe compenetrarse con las necesidades del detallista y del cliente, de lo contrario no podrá adaptar las ofertas de su compañía a las tiendas. La presión de conocer a ambos sigue creciendo; el "marketing orientado al consumidor minorista", se enfoca en que el vendedor no sólo habrá de saber cómo su marca —digamos un cereal— encaja dentro de la categoría de cereal listo para comerse, sino además cómo encaja en un desayuno total (Turcsik, 2002). La organización por categorías ha tenido una excelente acogida en algunas

FIGURA 1.13 **Página principal de eBay**

FIGURA 1.14 **Reestructuración de la organización adecuada de marketing**



*Incluye la administración de anuncios, de correo electrónico y de sistemas de programas-filiales.

compañías de Internet. La figura 1.13 muestra la página principal de eBay. Como se aprecia, ese conocido sitio de subastas presenta sus productos por categorías y cuenta con gerentes que supervisan su actividad. Este tema será retomado en el capítulo 13.

Algunos piensan que el nuevo ambiente interactivo de comienzos del siglo XXI concederá más importancia a crear estrategias y mensajes de marca que reflejen millones de interacciones entre los clientes. El impacto del nuevo entorno dará origen a lo que se ha llamado *organización de marketing adaptativo* (Nail, Charron y Parr, 2000), con un gerente de marketing y tres subordinados directos (figura 1.14):

1. Subgerente, administración del cliente, que se encarga de los grupos de clientes.
2. Subgerente, tecnología de marketing, que diseña la estructura de la tecnología de la información para la base datos, la administración de las relaciones con el cliente y otras actividades centradas en la información.
3. Subgerente, diseño de experiencias, que traduce el conocimiento del cliente en necesidades tecnológicas.

Otros autores y teóricos del marketing han generado muchas ideas generales. Pero aun reconociendo que habrá cambios organizacionales, nunca desaparecerá el problema fundamental de tener que idear programas eficaces para productos y servicios individuales.

RESUMEN DEL LIBRO

Planeación de marketing

En los primeros siete capítulos del libro se ofrece un análisis básico para elaborar un plan de marketing. Estos capítulos se caracterizan por el uso de dos ejemplos: barras energéticas

y asistentes personales digitales. Ambos se presentan en el capítulo 2. Allí mismo se da una síntesis de la planeación de marketing que incluye los motivos por los que se realiza.

Una parte importante del capítulo es un esquema general del plan. Uno de los aspectos principales del ambiente de marketing que enfrentan los gerentes de producto es la naturaleza cambiante de la competencia. En el capítulo 3 se explica la importancia de examinar la competencia desde una perspectiva amplia que trascienda la categoría de productos definida con tanta rigidez. Los capítulos 4, 5 y 6 contienen los análisis básicos de los planes: los de categorías, de la competencia y del cliente. En el capítulo 7 se describe cómo estimar tanto el potencial del mercado como las ventas futuras o de participación en el mercado, tanto al nivel de marca como de producto.

Estrategia de marketing

En el capítulo 8 se indica cómo formular los objetivos y una estrategia completa de marketing a partir de los análisis básicos efectuados en los capítulos 4 a 7. El libro se propone ofrecer una plantilla para todo tipo de productos y servicios, pero hay algunos aspectos de la labor del gerente de un producto nuevo que son especiales y requieren una explicación más amplia. En el capítulo 9 se estudia la planeación de marketing y el proceso estratégico desde el punto de vista de productos nuevos.

Decisiones referentes al programa de marketing

El resto del libro se centra en las decisiones que normalmente toma un gerente de producto en su trabajo. El enfoque en esta sección es novedoso en dos aspectos. Primero, no trata a fondo los aspectos creativos de la publicidad. Más bien aborda puntos que nos parecen indispensables para este profesional: establecer el presupuesto y evaluar la eficacia publicitaria. Segundo, donde se ha considerado conveniente se comentan los resultados recientes de la literatura especializada y se pone a su disposición.

Este libro incluye las variables clave de la mezcla de marketing, entre ellas el precio (capítulo 10), la publicidad (capítulo 11) y la promoción de ventas (capítulo 12). No incluye la administración de ventas. La fuerza de ventas es un recurso esencial y —como se vio al tratar la administración de categorías— se ha convertido en socio de la administración de producto cuando se trabaja con detallistas y consumidores finales. Pese a ello la encuesta comentada en páginas anteriores indica que en general los gerentes de producto no tienen autoridad en las decisiones concernientes al tamaño, a la asignación de recursos ni a otras funciones. De hecho, según se puntualizó en el capítulo, ventas y marketing suelen ser estructuras independientes.

En los últimos cuatro capítulos —que versan sobre la decisión— se exponen algunos temas que normalmente no se estudian en otros libros de administración de marketing y que son extremadamente importantes al iniciar el siglo XXI. En el capítulo 13 se aprecia cómo se han ido complicando las decisiones referentes a los canales de distribución y el problema general de llegar a los clientes. Por ejemplo, el incremento sustancial de la inversión en mercadotecnia directa es un medio de llegar al cliente. El capítulo 14 examina a fondo un modelo para administrar las relaciones con el cliente. La retención del cliente ha cobrado tanta importancia como su adquisición en el entorno actual tan competido. En el capítulo 15 se explican el análisis financiero y la planeación de utilidades. Muchos estudiantes de marketing subestiman la importancia que una sólida formación en ese tema y en la contabilidad de costos tendrá en su carrera profesional. Finalmente

el capítulo 16 describe una serie de "parámetros", criterios que le permitirán juzgar la eficacia de su plan de marketing.

En resumen, la propuesta del libro es proporcionar al lector la información y los conocimientos esenciales para que llegue a ser un exitoso gerente de producto. También procura comunicar la emoción de participar en las decisiones diarias de las que depende el éxito de los productos, de las marcas y servicios.

RESUMEN

La función del gerente de producto se caracteriza por tres actividades: 1) recabar y analizar los datos básicos referentes a la categoría del producto; 2) utilizar el análisis para diseñar una estrategia de marketing, y 3) implantarla mediante una mezcla de marketing y las decisiones conexas. Sin embargo, hacer muy bien todo lo anterior no garantiza el éxito profesional. Como se indicó en la figura 1.1 y se confirmó mediante las entrevistas a gerentes de producto descritas antes, las actividades interpersonales de liderazgo y de coordinación, de formación de equipos y de comunicación han venido cobrando una importancia decisiva y a menudo determinan la rapidez del progreso individual en una compañía. En este libro no aparece una receta para tener éxito en dichas actividades; eso lo hacen otros libros y cursos. Es preferible concentrarse en estudiar el ambiente, la planeación, la estrategia y la toma de decisiones de marketing.

Bibliografía

Aaker, David A. (2001), *Strategic Market Management,* 6a. edición, Nueva York: John Wiley & Sons.

A. C. Nielsen (1992), *Category Management: Positioning Your Organization to Win.* Chicago: NTC Business Books.

Amin, Malini, Deborah Lee y Liliana Sirotzky (2003), *A Comparison of Product Management Across Industries,* estudio independiente inédito, Stern School of Business, New York University.

Berthon, Pierre, James M. Hulbert y Leyland F. Pitt (1999), "Brand Management Prognostications", *Sloan Management Review,* invierno, 53-65.

Cuneo, Alice Z. (1998), "Levi Strauss Reorganizes U.S. Division", *Advertising Age,* agosto 24, 1.

Day, George S. (1990), *Market Driven Strategy*, Nueva York: The Free Press.

The Economist (2002), "From Baron to Hotelier", mayo 11, 55-56.

Gorchels, Linda M. (1995), "Traditional Product Management Evolves", *Marketing News,* enero 30, 4.

Lublin, Joann S. (2001), "Place *vs.* Product: It´s Tough to Choose A Management Model", *The Wall Street Journal,* 27 de junio, A1.

Nail, Jim, Chris Charron y Jennifer Parr (2000), "Branding Divorces Advertising", *The Forrester Report,* Cambridge, Massachusetts: Forrester Research.

Neff, Jack (1999a) "P&G Redefines Brand Manager for MDO Days", *Advertising Age,* abril 26, 4.

Neffk Jack (1999b), "The New Brand Management", *Advertising Age,* noviembre 8, S2.

Progressive Grocer (1999), "Category Management 2000", septiembre.

Rao, Vithala R. y Joel H. Steckel (1998), *Analysis for Strategic Marketing*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Reyes, Sonia (2003), "End of Brand Manager", *BRANDWEEK,* mayo 19, 4.

Turcsik, Richard (2002), "Dawn of the CMAR Era?" *Progressive Grocer,* abril 15, 40-42.

Apéndice

DESEMPEÑO DE ALGUNOS GERENTES DE PRODUCTO

1. *Compañía:* gran empresa de atención médica.

   Puesto: gerente de marca.

   Antecedentes: licenciatura obtenida en una universidad estatal importante. Maestría en marketing en una de las 15 mejores escuelas. Trabajó en varias compañías de atención médica antes de ocupar el puesto actual. Actualmente es gerente de una de las marcas de mayor crecimiento en la compañía.

   Responsabilidades/evaluación: ella define la dirección estratégica de la marca, diseña la publicidad para asegurarse de que se cumplan las promesas del producto y su plataforma estratégica; administra la totalidad de utilidades/pérdidas; asesora y desarrolla a sus colaboradores directos. La evalúan por la calidad de su pensamiento estratégico, por sus habilidades comunicativas, su liderazgo y pensamiento analítico, así como por el desempeño de pérdidas y ganancias.

   Mezcla de marketing: ella se encarga de todas las áreas múltiples: precio, promoción, publicidad, distribución e interacción con la fuerza de ventas.

   Jornada normal: se asegura de que los canales de comunicación estén abiertos a todos con quien colabora. Trabaja con ventas, con pronósticos, con investigación de mercado y equipos de promoción. En éste se cerciora de que la estrategia de marca se refleje en las promociones con inserciones independientes.

   Cómo está cambiando el puesto: en esta compañía el trabajo del gerente de marca no ha cambiado en los últimos años. El objetivo principal es pensar más rápido y mejor que la competencia. El trabajo ha cambiado un poco y ahora se centra más en desarrollar a sus subordinados.

2. *Compañía:* gran empresa de servicios financieros.

   Puesto: subgerente de portafolio de productos (tarjetas de crédito)

   Antecedentes: Licenciatura en ciencias sociales de una universidad de prestigio, maestría con especialidad en marketing conseguida en una de las 15 escuelas de administración más importantes.

   Responsabilidades/evaluación: el subgerente administra las relaciones y el posicionamiento individual de varias tarjetas de crédito en el portafolio. Entre otras cosas administra las pérdidas y utilidades relacionadas con la adquisición de tarjetahabientes y aumenta la inversión y la rotación de los miembros actuales. La evaluación se basa en el desempeño general de la cartera.

Mezcla de marketing: interviene en el precio, la promoción, la publicidad, la fuerza de ventas y el servicio al cliente.

Jornada normal: trabaja con marketing, con correo directo y programas de Internet. Constantemente efectúa análisis para determinar cómo puede hacer más rentable el portafolio mediante la segmentación y el mejoramiento del servicio al cliente.

Cómo está cambiando el puesto: requiere las habilidades básicas de multitareas, análisis, negociación, hablar en público e influir en los ejecutivos. Además realiza tareas tácticas y estratégicas. Nada de esto ha cambiado mucho en los últimos años.

3. *Compañía:* gran compañía de productos de belleza.

   Puesto: directora de marketing global.

   Antecedentes: licenciatura de una importante universidad estatal y maestría en un programa regional de prestigio. Requisito previo: experiencia en banca de inversión.

   Responsabilidades/evaluación: la directora se encarga de desarrollar productos nuevos para lanzarlos a nivel global, incluyendo la fórmula, el empaque y una estrategia general. Diseña la estrategia y luego deja la ejecución local en manos de los gerentes nacionales. Se le evalúa por el crecimiento de ventas en su categoría y por el desempeño de los lanzamientos de marcas clave.

   Mezcla de marketing: la función principal consiste en diseñar modelos para que los ejecutivos locales tomen las decisiones importantes en cada país. Por ejemplo, recomienda el precio con base en los análisis competitivos y en los temas globales de la publicidad. A nivel local efectúa la promoción, los canales de distribución, la fuerza de ventas y el servicio al cliente.

   Jornada normal: reunirse con el personal del equipo de desarrollo de productos; por ejemplo, con el de ingeniería para diseñar el empaque y la fórmula, con el de pruebas de producto y el de investigación de mercado.

   Cómo está cambiando el puesto: hoy se desea saber lo que con probabilidad ocurra durante los próximos años. Dada la rapidez con que están cambiando los mercados de productos de belleza, uno se pregunta en qué consiste una innovación exitosa. Además, en un clima económico más sensible hay que prestar mayor atención al deseo de los clientes de comprar productos nuevos.

4. *Compañía:* gran empresa de alta tecnología.

   Puesto: gerente de producto.

   Antecedentes: licenciatura en humanidades y servicio en Marine Corps. En una de las 50 mejores escuelas obtuvo una maestría en la administración de operaciones y en la cadena de suministros. Trabajó en una gran empresa de consultoría antes de ingresar a la compañía.

   Responsabilidades/evaluación: encargado de la estrategia y especificaciones de producto, de las necesidades del negocio y del diseño de producto. También fija los objetivos de ventas y consigue en el campo retroalimentación de los clientes. Se le evalúa por el tamaño del mercado, la penetración de los productos, la participación del mercado y contratos de cesión de derechos.

   Mezcla de marketing: entre las tareas principales figuran fijar precios, administrar los canales, administrar las ventas y realizar algunas actividades de servicio a cliente.

   Jornada normal: he aquí algunas de las tareas: trabajar con los ingenieros de producto en las especificaciones; hablar con ventas para recibir realimentación sobre los precios, la competencia y el éxito de la venta; colaborar con marketing para preparar planes y materiales de marketing. La mayor parte de su función consiste en coordinar y lograr comunicación intergrupal para cerciorarse de que los plazos se cumplan.

   Cómo está cambiando el puesto: la compañía ha ido concentrándose más y más en marketing para incorporar un análisis más complejo sobre las preferencias de los clientes y las tendencias del mercado. En consecuencia, el gerente de producto les dedicará más tiempo para integrar sus necesidades y sus deseos en productos nuevos, debe lograrlo en el menor tiempo posible.

Capítulo Dos

Planeación de marketing

Introducción

Definición y objetivos de los planes

En el capítulo 1, al hablar de la función del gerente de producto se apuntó como una de sus responsabilidades principales la preparación del plan anual de marketing. De hecho, algunos piensan que es su actividad más importante (Stasch y Lanktree 1980).

Dicha planeación se ha convertido en la actividad principal en la mayor parte de las empresas. Una encuesta aplicada por Hulbert, Lehmann y Hoenig (1987) reveló que más de 90% de los ejecutivos de marketing realizan una planeación formal. Cada año le dedicaban en promedio 45 días, basándose sobre todo en la información obtenida de la fuerza de ventas, de los sistemas de información administrativa y de la investigación interna de mercado. Así, la planeación de marketing —que suele ser anual y está centrada en un producto o en una o más líneas de productos— constituye una importante función de las empresas; existe el convencimiento de que mejora la coordinación y el desempeño.

El plan de marketing puede dividirse en dos partes generales: el análisis de la situación, que examina el ambiente de mercado del producto, y los objetivos, la estrategia y programas basados en el análisis (que dirigen las acciones del gerente de producto). La mayoría de los libros y de las publicaciones de divulgación se concentran en el último aspecto; pero un análisis incorrecto o inadecuado a menudo origina malas decisiones respecto al precio, a la publicidad y temas afines. Los siguientes capítulos muestran lo importante que es la tarea de ofrecer un análisis que sirva de base al plan de acción; en una palabra, la función principal del marketing.

¿Qué es un plan de marketing? He aquí una definición práctica:

> El **plan de marketing** es un documento *escrito* que contiene las directrices de los programas y asignaciones de marketing del *centro de negocios* a lo largo del *periodo de planeación.*

Algunas partes de la definición se han impreso en cursivas y ameritan una explicación más amplia.

Ante todo, note que el plan es un documento *escrito,* no algo que existe sólo en la cabeza del gerente de producto. Esta característica origina múltiples beneficios. Como debe formularse por escrito, obliga a pensar en forma lógica. Garantiza que no se olviden las estrategias que dieron buenos resultados o que fracasaron. Ofrece un medio de comunicación entre las áreas funcionales de la firma (manufactura, finanzas y ventas, por ejemplo),

FIGURA 2.1 **Horizontes temporales de los planes de marketing**

Periodo	Producto de consumo	Productos industriales	Servicios
1 año	62%	45%	65%
3 años	5	5	8
5 años	15	17	3
Largo plazo	4	3	6
Indefinido	0	2	2
Otros	14	28	16

Fuente: Howard Sutton, *The Marketing Plan in the 1990s* (Nueva York: The Conference Board, 1990), p. 25.

sin el cual no se implantaría el plan con éxito. Además indica la responsabilidad de lograr los resultados en una fecha señalada. Por último, proporciona continuidad cuando ocurre la rotación de ejecutivos (un problema importante en gerencia de producto) y en poco tiempo introduce a los empleados de reciente ingreso a la situación actual de la organización.

Un segundo aspecto de la definición del plan suele redactarse a nivel de *centro de negocios.* Aquí la explicación es intencionalmente vaga porque el nivel exacto donde se escriben los planes no es el mismo entre las empresas. Por ejemplo, en una que aplique la estructura de administración de marca, se escribirá uno para cada marca (en teoría, por lo menos) que sea un centro de utilidades. En otras compañías se escriben planes para grupos de marcas o de productos, en especial cuando es difícil asignar por producto los gastos fijos. Así, la planeación se realiza en varios niveles corporativos aunque es una actividad común. Este libro se centra en algunos productos o en líneas de productos estrechamente vinculadas.

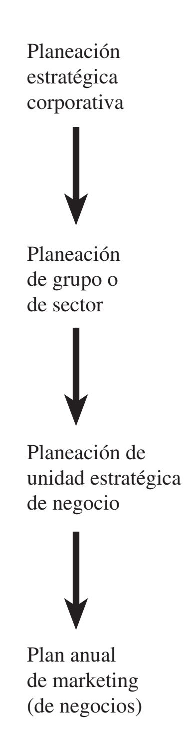
Un ejemplo: Kraft formula un plan de marketing para cada marca de los productos que vende a través de la Post Division, entre ellos Raisin Bran. Por su parte, la compañía de equipo médico mencionada en el capítulo uno prepara un plan global para los reactivos —las sustancias químicas que se agregan a la sangre antes de analizarla— a pesar de la diversidad que existe de éstos. Los agrupa por tipo de aplicación, y algunas partes del plan global se destinan a cada uno.

El último punto que conviene destacar de la definición es que el *periodo de planeación,* u horizonte temporal, varía según el producto. Así la venta al menudeo siempre ha tenido ciclos cortos para acoplar la estacionalidad con los caprichos de la moda. Las empresas industriales y las que fabrican productos duraderos tienden a presentar planes de más de un año a diferencia de las que se dedican a productos de consumo o a los servicios. Los automóviles, por ejemplo, presentan ciclos más largos porque el desarrollo o las modificaciones de un producto tardan más. Con tiempos de entrega tan largos, el plan debería abarcar varios años con actualizaciones anuales, concentrándose en aspectos tácticos como la promoción.[1] Hay otros factores causantes de la variación del horizonte temporal de la planeación: rapidez del cambio tecnológico, intensidad de la competencia y frecuencia con que cambian los gustos de los grupos relevantes de clientes. Sin embargo, el horizonte normal es anual como lo indican los datos de la figura 2.1.

El Internet ha ejercido un impacto decisivo sobre el tiempo de ciclo de la planeación. El "tiempo de Internet" significa que con mucha frecuencia las suposiciones de la planeación

[1] En las empresas automotrices con sistemas de administración de marca los horizontes podrían ser menores. Además el tiempo de ciclo de los modelos nuevos ha venido disminuyendo también.

FIGURA 2.2 **Jerarquía de la planeación**



se anulan rápidamente por los cambios del entorno económico (por ejemplo, el capital de especulación disponible), por la cantidad de competidores, por los cambios regulatorios (privacía, disputas de tipo Napster respecto a la protección de derechos de autor) y por el avance tecnológico. Por tanto, quizá los datos de la figura 2.1 estén un poco obsoletos (no hay otra encuesta hasta la fecha). Y aun cuando hoy los planes contengan un horizonte similar, se observa una necesidad urgente de actualizaciones frecuentes.

A menudo se confunde la planeación *estratégica* con la planeación de *marketing,* aunque se distinguen en dos aspectos. El primero, la planeación estratégica suele efectuarse a un nivel más alto de la organización. Como se aprecia en la figura 2.2, tiene lugar en el nivel corporativo, de grupo o de la unidad estratégica de negocios. En ellos los objetivos son amplios (rendimiento sobre la inversión o los activos, por ejemplo) y las estrategias son generales (Westinghouse retira inversión de las plantas generadoras de energía nuclear y Disney compra la red de televisión ABC). La planeación de marketing se realiza a nivel de centro de negocios; tanto sus objetivos (participación de mercado por ejemplo) como sus estrategias (enfocarse en el segmento de pequeñas empresas) son específicos. El segundo aspecto, por tratarse de planes a largo plazo, los planes estratégicos tienen un horizonte temporal más extenso que los de marketing: no es raro un horizonte de cinco años o más con actualizaciones anuales.

En resumen, el plan de marketing es un documento operacional. Contiene las estrategias de un producto, pero se planea para un lapso más breve que el plan estratégico. Es una formulación concreta de cómo alcanzar resultados de corto plazo, casi siempre anuales.

Sus objetivos se expresan brevemente así:

1. Definir la situación actual del producto (y cómo se llegó a ella).
2. Definir los problemas y las oportunidades de la empresa.
3. Establecer objetivos.
4. Definir las estrategias y programas necesarios para alcanzar los objetivos.
5. Determinar la responsabilidad de su consecución.
6. Alentar un pensamiento riguroso y lógico.
7. Crear la orientación cliente-competencia.

El último objetivo es de suma importancia. Hoy los gerentes de producto están familiarizados con el *concepto de marketing* popularizado en la década de 1960, según el cual las empresas han de diseñar estrategias con una orientación al cliente. Este concepto fue reforzado en la década de 1980 por el libro de Peters y Waterman, *En busca de la excelencia* (1994) y por el movimiento de la administración de la calidad total. Hoy se traduce en el servicio al cliente y en su retención (tema que se aborda en el capítulo 15). Se presta menos atención a lo siguiente: es de igual importancia la *orientación a la competencia*, en especial en el ambiente actual de negocios con un mayor número de competidores y ciclos más cortos de vida. En años recientes, algunos libros con el término *guerra* en su título se han centrado en la índole competitiva del marketing (consúltese a Ries y Trout, 1986). La gran mayoría de productos y servicios no son monopolios: a menudo los rivales determinan las utilidades de una marca simplemente como cualquier otra medida que tome el gerente de producto. Además, en las aceleradas categorías de productos basados en Web, las medidas varían prácticamente todos los días y es necesario vigilarlas. El plan subraya la importancia de una orientación al cliente y a la competencia, y al hacerlo da prioridad a dos elementos importantísimos en el diseño de la estrategia. Esto coincide con la investigación reciente a nivel firma: existe una relación significativa y positiva entre el desempeño y el grado de orientación al mercado (medida por la orientación al cliente y a la competencia, así como por la coordinación interfuncional) (consúltese a Deshpandé, 1999). En este momento alguien pensaría que todas las compañías quieren investigar a sus clientes y sus competidores. Sin embargo, una investigación de Day y Nedungadi (1994) indica que un alto porcentaje no lo hace. En su muestra, 41% de las compañías admitió que prestaba poca atención a lo que piensan los clientes o a lo que hacen los rivales. Otro 30% estudiaba exclusivamente a los clientes y 13% sólo a los competidores. En conclusión, apenas 16% de las compañías los analizaban a ambos.

Errores frecuentes en el proceso de la planeación

Por desgracia, no todas las organizaciones que diseñan un plan de marketing han quedado satisfechas con el proceso. El Strategic Planning Institute y los autores de este libro han descubierto los errores más comunes (definidos en términos generales) que aplican también a este tipo de planificación.

Rapidez del proceso A veces la planeación es tan lenta que parece no terminar nunca o tan rápida que los ejecutivos la apresuran en una actividad desenfrenada. En el primer caso, aunque se sientan agotados por la carga de trabajo, deben llenar formularios que los distraen de sus funciones operacionales. En el segundo, un plan trazado con precipitación puede causar omisiones que impidan diseñar las estrategias.

Cantidad de datos recabados Es importante reunir suficientes datos para estimar con acierto las necesidades y las tendencias competitivas. Pero, como sucede en tantos casos, pronto hace su aparición la ley económica de los rendimientos marginales decrecientes. Por lo regular, un pequeño porcentaje de los datos disponibles origina un elevado porcentaje de las ideas obtenibles. ¿Cuál es la cantidad "adecuada" de información? Aunque podríamos decir que el gerente de producto debería recopilar unos 5 kg de artículos de revista o visitar 187 sitios Web, no conviene ofrecer una cantidad exacta. Uno de los propósitos de este libro consiste en indicarle al gerente de producto las áreas más importantes en la obtención de datos para evitar recoger demasiada o muy poca información.

¿Quién realiza la planeación? A fines de la década de 1960 los modelos de la planeación estratégica creados por el Boston Consulting Group, por McKinsey & Company, por General Electric, por Shell Petroleum y otras empresas propiciaron la formación de grupos dedicados a la planeación estratégica formal en muchas grandes corporaciones. La elaboración se delegaba a planificadores profesionales, mientras que la implantación se dejaba en manos de los gerentes de grupo. Claro que a estos últimos les molestaba el proceso. Estaban convencidos de que esos expertos no eran sensibles al mercado para el cual planeaban, además de que administraban por números en vez de guiarse por la intuición del mercado que sólo da la experiencia. La hostilidad surgida entre ambos grupos dio origen a estrategias que no se implantaban bien o que simplemente se ignoraban. En el momento actual los pobres resultados de la planeación dirigida por expertos y las recesiones económicas recientes han obligado a recortar los empleos no generadores de ingresos; eso ha hecho que los gerentes de grupo tomen más en serio la planeación, tanto la estratégica como la de marketing. En muchas compañías prósperas como Emerson Electric "los que realizan la planeación son los mismos que los ejecutores" (Knight, 1992). Además de esto es importante que intervengan los ejecutivos de otras funciones de la firma. De ese modo se garantiza mejor que todos los interesados participen.

La estructura Toda planeación formal entraña siempre un poco de estructura. La ventaja de ésta radica en que impone una disciplina a los planificadores, es decir, han de recabar y analizar ciertos datos. Un hecho destacable: muchas firmas piensan que el resultado más importante no es el plan en sí, sino la necesidad de organizar las ideas concernientes a los problemas estratégicos. Sin embargo, un riesgo evidente es que la estructura termine relegando al contenido, de modo que la planeación se limite simplemente a llenar formularios o a efectuar operaciones aritméticas, sin reflexionar sobre sus propósitos. Por tanto, aunque debe haber suficiente estructura el proceso no debe volverse demasiado burocrático. Una solución acertada a este dilema consiste en utilizar como guía el esquema que aparece en el apéndice de este capítulo, fijando al mismo tiempo un cronograma rígido. Un esquema flexible sirve para evitar que el plan degenere en revolver papeles sin un propósito claro.

Extensión del plan de marketing Ha de ser equilibrado, no debe ser ni tan largo que los gerentes de grupo y los altos directivos terminen ignorándolo ni tan breve que omita los detalles principales. Muchas organizaciones cuentan con normas referentes a la extensión óptima (semejantes al terrible límite de una página que Procter & Gamble impone a los memorandos), de manera que lo que puede ser extenso para una firma puede ser óptimo para otra.

FIGURA 2.3 **Extensión de los planes de marketing**

Extensión	Productos de consumo	Productos industriales	Servicios
10 páginas o menos	28%	23%	26%
11-20	17	22	22
21-30	18	11	15
31-50	21	17	12
51 páginas o más	16	27	24

Fuente: Howard Sutton, *The Marketing Plan in the 1990s* (Nueva York: The Conference Board, 1990), p. 25.

La figura 2.3 ofrece algunos datos referentes a la extensión del plan. Se observa un interesante patrón en forma de U: muchos planes contienen 20 páginas o menos y muchos tienen 51 páginas o más. La extensión promedio es 30 páginas para los productos industriales, 25 para los productos de consumo y 21 para las empresas de servicio. En conclusión, la extensión de los planes ordinarios fluctúa entre 20 y 30 páginas.

Frecuencia de la planeación Ocurre un problema cuando el gerente de producto planea con mayor o menor frecuencia de la necesaria. La reevaluación constante de las estrategias puede ocasionar un comportamiento errático de la compañía y hacer más engorroso el proceso de la planeación. Pero si los planes no se revisan conforme vaya necesitándose, quizá las estrategias de marketing no se adapten con suficiente rapidez a los cambios del entorno y entonces se deteriorará la ventaja competitiva. Esto se advierte con creciente claridad en la era de Internet. A menudo una compañía adopta el año fiscal como ciclo de su planeación. Algunas veces es difícil calcular exactamente el intervalo de la planeación. No obstante, el más adecuado se conoce tras varios ciclos y un poco de experiencia.

Opciones consideradas Tal vez se consideren muy pocas y entonces aumentará la probabilidad del fracaso; tal vez se consideren demasiadas y entonces la planeación será más lenta y cara. Se recomienda disponer de varias opciones estratégicas (de crecimiento y de estabilización), porque las que se desechan a veces son útiles como planes de contingencia. De hecho, una de las funciones del gerente de producto es fijar las prioridades de las estrategias de marketing en un momento determinado. Es obvio que la estrategia más apropiada ha de implementarse primero y las restantes se convertirán en planes de contingencia.

Quién aprueba el plan de marketing La implantación exitosa de un plan exige un consenso amplio del mayor número de departamentos posible. Por ejemplo, será difícil aplicar una estrategia que dé prioridad a una gran calidad cuando el departamento de producción no da importancia al control de calidad. Los objetivos de crecimiento se alcanzarán sólo si se flexibilizan las políticas crediticias. Un error común consiste en ver el plan como una posesión exclusiva del departamento de marketing.

El plan no debe usarse como un documento de ventas Uno de los objetivos centrales del plan, aunque a menudo relegado, consiste en generar fondos de fuentes internas (para conseguir la aprobación del presupuesto, por ejemplo) o de fuentes externas (para conseguir un socio en una empresa de riesgo compartido o el financiamiento de capital). El plan y sus partidarios compiten con otros planes y partidarios por recursos escasos. En consecuencia, cuanto más atractivo sea y cuanto más confiables sean los registros de seguimiento del gerente de producto, mayores probabilidades habrá de que se apruebe el presupuesto.

Liderazgo insuficiente de los altos directivos Como ocurre con muchos programas en el interior de las firmas, sin la adhesión de los altos directivos la planeación de marketing no tendrá éxito. No basta la capacitación. Una organización, con la cual los autores de este libro tienen familiaridad, dijo e hizo todo lo necesario para realizar una planeación de marketing, pero una rotación frecuente de los subdirectores de marketing con distinta formación y experiencia, con distintos valores y actitudes ante la formulación de dichos planes impidió efectuar un buen trabajo.

No ligar la compensación a una buena planeación Los gerentes acostumbran guiarse por sus propios planes de ingresos. La compensación de los gerentes de producto ha de basarse en la consecución de los objetivos incluidos en el plan. Si la organización premia los márgenes de utilidad y si el objetivo negociado del plan es la participación de mercado, surgirá un conflicto fundamental que llevará a concentrarse en los márgenes y no en lo que es mejor para el producto en ese momento.

¿En qué consiste un buen sistema de planeación?: algunos resultados empíricos

Aunque se han publicado pocos trabajos sistemáticos dedicados a los sistemas de planeación de marketing, algunas directrices que la mejoran aparecen en la literatura especializada. Un elemento importantísimo de un buen sistema es la minuciosidad. Y es minucioso si realiza lo siguiente (Stasch y Lanktree, 1980):

1. Utiliza la experiencia de varios niveles gerenciales sin limitarse a la de los gerentes de producto. Se conocen muy bien las estrategias exitosas y fallidas del marketing, en especial cuando los gerentes del área han ascendido desde los niveles más bajos de la jerarquía.
2. Recurre a varias fuentes internas y externas de información, no sólo a las primeras. Por ejemplo, una gerencia de publicidad que trabaje en una cuenta de producto constituirá una excelente fuente.
3. Se extiende durante un periodo suficientemente largo para recabar y analizar los datos que permitan diseñar las estrategias de marketing.
4. Aparte de la seguridad de empleo o del progreso profesional, recurre a otros incentivos para motivar a los gerentes de producto.

¿Vale la pena planear?

Una vez más algunas investigaciones relacionan la calidad de los sistemas de planeación con el desempeño medido en función de una mayor estabilidad o participación en el mercado. En una de ellas se comprobó lo siguiente: en general los sistemas guardan relación positiva con los niveles del desempeño, pero la variación de rentabilidad en firmas con sistemas formales muestran menos variación respecto a las que carecen de ellos (Capon, Farley y Hulbert, 1988). Con una muestra de seis firmas, en otro trabajo se descubrió una relación generalmente positiva entre la minuciosidad del plan y varias medidas del desempeño (Stasch y Lanktree, 1980). Aunque es difícil relacionar directamente la planeación con esos resultados, la mayoría de los gerentes piensan que la planeación ofrece beneficios intangibles como enfoque científico del diseño de estrategias y brinda la seguridad de que el ambiente externo se tiene presente en todo momento.

EL PROCESO DE PLANEACIÓN

Método de planeación

En términos generales, el proceso funciona como se indica en la figura 2.4. No tiene principio ni fin, a diferencia de la obtención y el análisis de datos o del diseño de estrategias de producto que se efectúan en un marco temporal limitado. Terminada la parte formal se inicia la implantación; durante ella se llevan a cabo los programas como distribución, promoción, publicidad y otros afines. Otra tarea continua consiste en vigilar y evaluar la realización del plan y los cambios de la competencia o de los clientes en el ámbito externo. Esa información se aprovecha en la parte formal del proceso. Este aspecto circular garantiza que el plan no sea demasiado rígido y que pueda revisarse en caso necesario. Asimismo, garantiza que la información recabada del mercado respecto a los resultados quede integrada en el plan del próximo año.

Se han ideado dos métodos generales para planear el marketing. En la planeación de *arriba-abajo (vertical)*, los planes son formulados por los gerentes de alto nivel o de nivel medio, con ayuda del personal de apoyo y de los gerentes de producto. Estos últimos se encargan de su realización. En la planeación de *abajo-arriba (vertical)*, los niveles inferiores, desde los vendedores de campo, participan en el proceso recabando información sobre la competencia y los clientes, además de hacer pronósticos. La información se somete al análisis de ejecutivos de nivel más alto, pero el personal de menor rango desempeña una función decisiva en el proceso.

Ambos sistemas presentan características positivas. La planeación de arriba-abajo se utiliza a menudo porque cuanto más alto nivel se tenga en la organización se tendrá una perspectiva más completa de los problemas. Los vendedores de campo, por ejemplo, tienden a considerar el campo de batalla de la competencia como su territorio y no necesariamente el mercado nacional o el internacional. La planeación de abajo arriba se caracteriza por una mejor implementación de los métodos de arriba-abajo, puesto que quienes ejecutan el plan intervinieron en su elaboración.

FIGURA 2.4 El proceso de planeación

Planeación

análisis
objetivos
estrategias

Evaluación

Implantación

Fuente: Mary Ann Pezzullo, *Marketing for Bankers* (American Bankers Association, 1982), Washington, D.C. p. 32.

Pasos del proceso de planeación

En la mayor parte de las organizaciones se requiere un proceso secuencial de planeación para recopilar información y estructurar el plan de marketing. El proceso suele abarcar ocho pasos que se muestran en la figura 2.5

Paso 1: actualizar los hechos referentes al pasado. A menudo los datos recabados para planear el marketing son provisionales o estimaciones. Por ejemplo, la planeación del 2002 se lleva a cabo en el 2001. Al hacerla, debido al retraso del proceso de recopilación las datos anuales de las ventas o de la participación en el mercado estarán disponibles sólo para el 2000, a lo sumo, y a veces únicamente los del 1999 o incluso los de una fecha anterior. Por eso los planificadores recurren a pronósticos o extrapolaciones partiendo de resultados parciales. Pero cuando cuenten con datos más recientes, deberían sustituir las cifras que se estimaron o pronosticaron.

Paso 2: obtener datos básicos. La recopilación se centra en la información disponible acerca de la situación actual, que forma parte del análisis situacional del plan. Una vez más, con frecuencia el periodo a que aluden no corresponde al del análisis, debido al retraso con que se recaba la información referente a la categoría de la industria o producto.

FIGURA 2.5 **Secuencia de la planeación de marketing**

Actualizar los datos históricos

Obtener datos sobre la situación actual

Analizar los datos

Formular objetivos, estrategias, programas

Elaborar documentos financieros

Negociar el plan definitivo

Medir el avance hacia los objetivos

Auditar

Paso 3: analizar los datos históricos y básicos. Se estudian los datos actuales para predecir las acciones de la competencia, la conducta de los clientes, la situación económica y otros elementos. El análisis no necesariamente ha de ser cuantitativo; de hecho, como se muestra en capítulos posteriores, gran parte de él es cualitativo y extrae conclusiones de datos no numéricos. Sirve para delinear las principales oportunidades y riesgos del negocio.

Paso 4: formular objetivos, estrategias y programas de acción. Para lograrlo se utilizan las conclusiones a las que se llegó en el paso anterior (consulte el paso 3). Es en realidad la actividad más importante del proceso, pues describe con detalle lo que se hará con el producto durante el año (o el periodo apropiado de la planeación). Una cosa es innegable: el orden de los pasos indica que el pensamiento estratégico lógico no puede hacerse sin tener a la mano los hechos.

Las decisiones concernientes a los objetivos, a las estrategias y a la mezcla de marketing dependen —entre otras cosas— de la misión de la compañía y de sus objetivos, de sus estrategias y políticas, de sus recursos y consideraciones generales. Por ello esta parte del proceso suele consistir en: 1) establecer los objetivos del producto; 2) diseñar estrategias y programas para conseguirlos; 3) comparar los programas en función de su capacidad para cumplirlos (la participación de mercado, por ejemplo) sin violar las políticas ni las restricciones legales, y 4) seleccionar una combinación fundamental de objetivos, estrategias y programas.

Paso 5: elaborar estados financieros pro forma. Los estados habitualmente incluyen presupuestos, lo mismo que pérdidas y ganancias.

Paso 6: negociar. Rara vez el plan de marketing se genera implementando los pasos 1 a 5 sin varias rondas de negociaciones con la alta dirección. En una estructura orientada a la administración de marcas, también los planes han de vender tanto dentro como fuera del departamento, pues los ejecutivos compiten por una parte de los recursos corporativos o divisionales. En las grandes empresas la negociación puede durar lo mismo que todos los pasos juntos.

Paso 7: medir el avance hacia los objetivos. Hay que vigilarlo para corregir el plan si el entorno cambia durante el periodo correspondiente. De ahí la necesidad de seguir recabando información sobre la investigación de mercado y otra información relevante que sirva para medir las cantidades incluidas en los objetivos (participación en el mercado o ventas) entre otras.

Paso 8: auditar. Concluido el periodo de la planeación, se acostumbra determinar las variaciones frente a los resultados reales y las causas de la variación. La auditoría proporciona importante información diagnóstica tanto para la planeación actual como para la futura. Al hacerla funciona como fuente de retroalimentación sobre el proceso de planeación.

La secuencia es un flujo lógico de etapas que inician con la obtención y el análisis de datos, pasa por la formulación de estrategias hasta terminar en la auditoría de los resultados. Es decir, un buen pensamiento estratégico no puede ocurrir mientas el gerente de producto no haya usado toda la información disponible para extraer conclusiones sobre la situación futura del mercado.

COMPONENTES DEL PLAN DE MARKETING

Aunque casi todas las compañías tienen su propio formato (consulte ejemplos en Hopkins, 1981 y Sutton, 1990), la generalidad de los planes de marketing presentan algunos elementos comunes. En el apéndice del capítulo se incluye un esquema del plan de marketing,

FIGURA 2.6 Resumen del plan de marketing

I. Resumen ejecutivo
II. Análisis de la situación
  A. Definición de categoría/competencia
  B. Análisis de categorías
  C. Análisis de la compañía y de la competencia
  D. Análisis de clientes
  E. Suposiciones de la planeación
III. Objetivos
IV. Estrategia de producto/marca
V. Programas de apoyo de marketing
VI. Documentos financieros
VII. Monitores y controles
VIII. Planes de contingencia

que se resume en la figura 2.6. El esquema describe las áreas principales de análisis y de recopilación de datos que requiere un análisis "típico" del plan. Después se comentan las razones y se da una breve descripción de los componentes más importantes, que incluye un resumen del plan y el contexto de los capítulos dedicados al tema.[2]

El resumen ejecutivo

Un alto directivo a menudo debe revisar muchos planes de marketing, por lo cual requiere un breve resumen que se centre en los objetivos, en las estrategias y en el desempeño financiero previsto. Es una síntesis que sirve para revisar rápidamente los elementos principales y para comparar con facilidad los planes del producto.

Es indispensable si el plan va a utilizarse con un producto o servicio nuevo (por ejemplo un servicio de Internet). En este caso otra información relevante incluye el modelo de negocios (o sea la manera de generar ingresos), el dinero que han de aportar los inversionistas y cómo se gastará, los ejecutivos clave y una síntesis de las proyecciones financieras.

Análisis de la situación

Contiene los datos y el análisis correspondiente, tan importantes para formular buenas estrategias de marketing. Es la parte práctica del plan: no debería diseñarse estrategia alguna sin analizar antes la categoría en que compite el producto. El análisis de la situación consta de seis secciones fundamentales.

En la primera se define el grupo de competidores (o *definición de categoría*). En ella el gerente de producto considera a los competidores cercanos y lejanos, asignándoles prioridades. Es el momento idóneo para comenzar porque la definición de los competidores incide mucho en lo que viene después.

En el *análisis de categorías* se identifican los factores que pueden servir para evaluar el atractivo de una categoría de producto (o de industria si conviene más) en que el producto competirá llegado el momento. Todos los mercados son dinámicos en el sentido de que cambian los rivales, los clientes, la tecnología y las tasas de crecimiento de ventas; por tanto, lo mismo puede suceder con el atractivo de un producto o categoría como objetivo de la inversión.

[2] El software de la planeación de marketing con formatos prediseñados se obtiene también de Business Resource Software (www.brs-inc.com) y en Palo Alto Software (www.palo-alto.com).

Dada la definición de categoría, en el *análisis de la competencia* se pregunta quiénes son los competidores más fuertes en el mercado y cuáles serán probablemente sus estrategias futuras. Este análisis se ha convertido en una actividad cada día más importante. La sección principal es lo que suele llamarse un *análisis de recurso* o autoevaluación. Los puntos fuertes y débiles se vuelven evidentes al comparar el producto con sus competidores más fuertes.

El *análisis de clientes* pretende garantizar que el gerente de producto se oriente al cliente en todo momento. Eso es esencial en un mercado tan competido como el actual. No sólo hay que saber quiénes son los clientes, sino también por qué se comportan de determinada manera. Como se advierte en el esquema, hay muchos problemas que resolver en esta parte.

La quinta parte de la evaluación básica se ocupa de varias *suposiciones de la planeación.* En primer lugar, el potencial de mercado es un elemento clave al decidir sobre el crecimiento futuro que se espera de la categoría, sobre la asignación de recursos y muchos otros aspectos. Igual de importantes son los pronósticos de mercado y de producto, lo mismo que las suposiciones sobre factores incontrolables como las materias primas.

Como se ha señalado en páginas anteriores, la evaluación básica es una tarea que se efectúa antes de formular los objetivos y las estrategias de marketing. Tal vez agrade más diseñar la estrategia de un producto durante el siguiente horizonte de planeación; pero la obtención y el análisis preliminar de los datos son más importantes, porque a menudo las estrategias óptimas se descubren al momento de extraer conclusiones de dicha información.

Objetivos/estrategias de marketing

La parte estratégica del plan viene lógicamente después de la evaluación básica y abarca dos secciones: formulación de los objetivos de marketing (adonde queremos llegar) y la estrategia propiamente dicha (¿cómo llegamos allí?).

Apoyo a los programas mercadológicos

Es la sección del plan correspondiente a la implantación. Se describen aquí las decisiones sobre precios, canales de distribución, programas de servicio al cliente, publicidad y otros relacionados con el marketing.

Una parte nueva de esta sección son los planes de Internet del gerente de producto. Salvo cuando se preparan para un negocio electrónico independiente, hoy todas las compañías han de reflexionar sobre su estrategia de Internet. He aquí tres preguntas que es preciso plantearse: ¿cómo se integrará el sitio Web al negocio actual?, ¿a quién se dirige el sitio?, ¿cómo utilizarlo para retener a los clientes?

El resto del plan

Las tres últimas partes del plan de marketing no forman una unidad cohesiva, pero no por eso dejan de ser elementos importantes. Los documentos financieros incluyen el presupuesto y el estado de las pérdidas y ganancias pro forma o estados financieros. Los altos directivos revisan con mucho cuidado el resultado financiero esperado. En realidad a menudo son el elemento que garantiza la aprobación del plan. La sección de indicadores y controles especifica el tipo de investigación de marketing y otra información necesaria para cuantificar el avance de los objetivos. La clase de información reunida dependerá de los objetivos; por ejemplo, si el objetivo es aumentar la participación en el mercado, habrá que recopilarla a tiempo para detectar posibles déficits. Por último, los planes de contingencia son útiles, sobre todo en los mercados dinámicos donde ante un producto o competidor

FIGURA 2.7 Esquema del plan de marketing de Sonesta Hotels

*** Nota: Hacer conciso el plan: un máximo de 20 páginas más las del resumen. Incluya la portada y el contenido. Numere todas las páginas.

I. *Introducción.* Establezca las bases del plan. En concreto indique los objetivos de marketing como "aumentar la tasa promedio", "más negocios colectivos", "mayor ocupación" o "penetrar en otros mercados". Identifique los problemas especiales.

II. *Posicionamiento de marketing.* Comience con una afirmación que presente un beneficio para el consumidor, de modo que distinga su empresa de la competencia.

III. *Producto.* Mencione todos los cambios de instalaciones y de servicios que ocurrieron el año anterior y que se proyectan para el próximo.

IV. *Resumen del mercado.* Describa brevemente lo que está sucediendo en su mercado que pudiera incidir en su estrategia de negocios o de marketing: economía, situación competitiva, etcétera.

V. *Competencia.* Identifique brevemente su principal competidor (3 o menos), especificando el número de cuartos, qué novedades ofrecen sus instalaciones, la estrategia de marketing y de precios.

VI. *Datos mercadológicos:*

- A. Mencione las 5 zonas geográficas más importantes de un negocio transitorio, con porcentajes del total de noches por cuarto comparados con los del año anterior.
- B. Describa brevemente a los huéspedes de su hotel incluyendo edad, sexo, ocupación, lo que desean, de dónde provienen y otros datos.
- C. Identifique los segmentos de mercado con el porcentaje (real y proyectado) de negocios realizados en cada segmento durante el año actual y el proyecto para el próximo año.

VII. *Estrategia por segmento del mercado.*

- A. Grupo:
  1. *Objetivos:* determine exactamente lo que quiere lograr en este segmento; por ejemplo, negocios más rentables, más negocios en los fines de semana, grupos más numerosos.
  2. *Estrategia:* averigüe cómo los departamentos de ventas, de publicidad y relaciones públicas colaboraron para alcanzar los objetivos.
  3. *Actividades de ventas:* divida por segmentos de mercado:
     - *a*) Corporativas.
     - *b*) Asociación.
     - *c*) Incentivos.
     - *d*) Agente de viajes.
     - *e*) Tours.
     - *f*) Otros.

     En cada categoría incluya una descripción de las actividades de ventas preparadas para cada segmento del mercado: áreas seleccionadas con criterios geográficos, planes de viajes, inspecciones colectivas en el sitio, correspondencia, llamadas telefónicas y exhibiciones industriales. Redacte planes específicos de acción, indicando la responsabilidad y los meses meta.
  4. *Materiales de venta:* identifíquelos en su totalidad para hacer el presupuesto correspondiente.
  5. *Correo directo:* describa brevemente el programa planeado de correo directo que incluirá objetivos, mensajes y contenido. Indique si utilizará el material existente o si creará otro nuevo.
  6. *Investigación:* mencione los proyectos de investigación que piensa realizar en el próximo año, especificando lo que desea averiguar.
- B. Provisional (este formato debería ser igual en todo el grupo):
  1. *Objetivo.*
  2. *Estrategia.*
  3. *Actividades de venta:* divida por segmentos específicos:
     - *a*) Con el consumidor (tasa de estante).
     - *b*) Corporativas (principales y otras).
     - *c*) Agente de viajes: negocio, placer, consortes.
     - *d*) Mayorista/línea aérea/tour (internacional y nacional).
     - *e*) Paquetes (indicar nombres de los paquetes).
     - *f*) Gobierno/ejército/escuelas.
     - *g*) Interés especial/otros.

FIGURA 2.7 Esquema del plan de marketing de Sonesta Hotels (*continuación*)

4. *Materiales de venta.*
5. *Correo directo.*
6. *Investigación.*

C. Otros hoteles Sonesta.

D. Alimentos y comidas locales:

1. *Objetivos.*
2. *Estrategias.*
3. *Actividades de venta:* divida por segmentos de mercado:
    - *a*) Restaurante y vestíbulo, promoción externa.
    - *b*) Restaurante y vestíbulo, promoción interna.
    - *c*) Servicio a cuartos.
    - *d*) Relación con la comunidad/otras actividades.
4. *Materiales de venta* (menúes para banquetes, letreros, etcétera).
5. *Correo directo.*
6. *Investigación.*

VIII. *Publicidad:*

A. Subdivida la publicidad por segmento del mercado y por campaña, en forma similar a las actividades de venta (grupo, provisional, alimentos y bebidas).

B. Describa los objetivos de las campañas publicitarias, indicando si deberían ser de carácter promocional (reservaciones inmediatas) o de imagen (reconocimiento a largo plazo).

C. Describa brevemente el contenido de la publicidad, especificando los beneficios principales a promover.

D. Indique los medios meta por ubicación y tipo (periódico, revistas, radio, etcétera).

E. Indique el porcentaje del presupuesto de publicidad que se destinará a los segmentos del mercado.

IX. *Relaciones públicas:*

A. Describa los objetivos de relaciones públicas que apoyan las prioridades de ventas y de marketing.

B. Escriba una breve descripción de las metas globales por segmento del mercado correspondientes a las actividades de ventas. Indique qué proporción del trabajo se destinará a cada segmento.

X. *Resumen:* concluya el plan con una afirmación general referente a los grandes retos que encarará en el próximo año y cómo los superará.

Fuente: Howard Sutton, *The Marketing Plan in the 1990s,* The Conference Board, 1990, pp. 34-35.

nuevos surge la necesidad de modificar la estrategia antes que finalice el horizonte del plan. Tales contingencias suelen ser las estrategias que se estudiaron y se excluyeron.

Ejemplo

La figura 2.7 contiene el formulario de planeación de Sonesta Hotels.[3] Como se aprecia, el plan tiene 20 páginas sin contar las ilustraciones. En las secciones IV, V y VI se incluye el análisis de la situación. En el resto del plan se describen los objetivos, las sinergias y programas de marketing. Note las secciones individuales dedicadas a esos temas en diversos segmentos (grupo y clientes transitorios) y productos (alimentos y bebidas) del mercado. Por supuesto, la publicidad y las relaciones públicas son muy importantes en la industria hotelera, merecen secciones especiales del plan. Por lo regular, las dos partes principales:

[3] Otros ejemplos de planes de marketing aparecen en William A. Cohen, *The Marketing Plan*, 2a. ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, 1997).

FIGURA 2.8 **Sitio oficial Web de Sonesta Hotels**



análisis de la situación y objetivos, estrategias y programas, se abarcan muy bien con esta estructura. El plan se distingue en varios aspectos del formato general explicado antes. Un ejemplo: Sonesta Hotels prefiere una descripción inicial de su ventaja diferencial sobre la competencia (sección II) al considerarla una parte del posicionamiento del producto. Además, como se observa en la página principal de su sitio Web (figura 2.8), integró una estrategia de Internet (sección V) en sus planes de marketing al fundar un "Club Web" para construir una comunidad en torno a la marca. Eso no es nada raro hoy, por supuesto.

DOS ESTUDIOS DE CASOS

En los capítulos 3 a 7 se explican los conceptos presentados hasta aquí mediante dos ejemplos consecutivos. En ellos se formulan los objetivos y las estrategias a partir de los análisis básicos. La mayoría de las estrategias del producto, en especial las propias de las industrias de alta tecnología, están sujetas a mucho cambio; por eso con los dos ejemplos se pretende explicar el uso de dichos análisis en la preparación del plan de marketing; no necesariamente ofrecen datos actuales sobre los productos y las marcas en cuestión.

Barras energéticas (hacia 2002)[4]

Son uno de los segmentos de la categoría general de barras de bocadillos, la cual incluye productos como barras de granola. Por su parte las barras naturistas incluyen, por ejem-

[4] Este ejemplo se basa en la obra de Monica Brown, Eleanor Huang, Jennifer Okanes y Jennifer Wickland, "Odwalla Bar Marketing Plan", Haas School of Busines, University of California en Berkeley, 2002.

plo, cereal o barras dietéticas. Las barras energéticas son productos nutritivos enriquecidos con vitaminas y su propósito es elevar considerablemente el rendimiento o reponer los nutrientes después del ejercicio o reemplazar por completo los bocadillos o comidas. Es una categoría muy fragmentada con más de 100 competidores y 700 marcas. Hay varias subcategorías como energía/resistencia, funcional/nutritiva, dieta/pérdida de peso y gran acondicionamiento/proteínas. Las principales marcas de la categoría son PowerBar, Balance Bar, Luna Bar y Clif Bar.

En términos generales la venta de las barras naturistas ascendieron a más de $1.4 mil millones en el 2002; casi $300 millones correspondiente a las barras energéticas, con un crecimiento de 28% respecto al 2001. Los expertos de la industria prevén que el porcentaje continúe aumentando en el orden de 25-30% al año.

A continuación aparece información de la mezcla de marketing referente a la categoría de las barras energéticas. El precio oscila entre $1 y $3 por barra. El precio normal en las tiendas de comestibles y en las farmacias es $1.39. Algunas barras más especializadas como Ultra Low Carb y las de alto contenido proteínico tienden a tener un precio más alto. La promoción se ha centrado básicamente en la comunicación: se da preferencia a los patrocinios, al obsequio de muestras y a las actividades en los establecimientos. La distribución se ha ampliado de modo significativo en los últimos cinco años: los participantes más grandes del mercado empiezan a lograr distribución nacional en los siguientes canales: tiendas de comestibles, alimentos naturistas, farmacias, tiendas de venta masiva e incluso en las tiendas de membresía.

Ante la elevada tasa de carecimiento de la categoría, en el 2000 algunas compañías bien establecidas como Nestlé, Kraft y Kellog´s reconocieron el potencial y compraron PowerBar, Balance Bar y Kashi, respectivamente. Coca-Cola/Minute Maid adquirieron Odwalla a finales del 2001, más por su negocio de jugos que por la marca de barras energéticas. Clif Bar decidió mantenerse independiente.

El análisis partirá de la perspectiva de Odwalla Bar. Su sitio Web aparece en la figura 2.9. Odwalla Inc. fue fundada en 1980 para crear productos de responsabilidad social que nutrieran el cuerpo con ingredientes naturales. Tras establecer una línea popular de jugos naturales y de bebidas con base en jugos, en 1998 introdujo la extensión de la marca en la categoría de barras energéticas. Es difícil calcular su participación en el mercado, porque vende muchas barras en el comercio a detalle como REI —que vende productos cultivados al aire libre y otros afines—, no obstante, en el 2002 Odwalla ocupaba el sexto lugar en ventas. Las fuentes de información utilizadas en este ejemplo se incluyen en la figura 2.10.

Asistentes personales digitales (hacia 1999)[5]

Una creciente necesidad de computadoras móviles más pequeñas y ligeras que permitieran organizar y guardar datos personales, además de comunicarse durante los viajes, creó un mercado para una clase de aparatos electrónicos llamados de asistentes personales digitales. A menudo son conocidos con otros nombres como organizadores electrónicos de alta calidad, computadoras manuales y comunicadores personales. Son computadoras que

[5] Este ejemplo se basa en Caroline Chi, Juan Eraso, Jennifer Lee, Mei Mei y Frederik Petterson, "VISOR 2000: Marketing Plan for the Year 2000", Haas School of Business, University of California en Berkeley, 1999, y en Joe Conley, "Handspring Visor", Escuela de Posgrado en Administración, Stanford University, 2000.

FIGURA 2.9 **Sitio Web de Odwalla Bar**



combinan las capacidades de comunicación, de organización personal y del procesamiento de palabras.

Por lo regular pesan menos de 460 gramos, miden menos de 10 por 17 cm y tienen menos de un cuarto de los pixeles de una computadora personal subnotebook (es portátil, su pantalla es mucho más pequeña y mucho menos brillante). La navegación por los dispositivos y la captura de datos se realizan usando un teclado integrado miniatura o un estilo similar al de la pluma. Algunos asistentes usan ambos métodos de captura. En 1993 un lanzamiento bien publicitado de Apple Newton MessagePad marcó el inicio de esta categoría de producto (los organizadores personales electrónicos ya existían antes de esa fecha). Sin embargo, este asistente fracasó en el mercado por una combinación de precio elevado y una serie de características que no correspondían a las necesidades de ningún segmento en particular. La misma suerte corrieron otros productos similares de Sharp, Casio y AT&T.

FIGURA 2.10 **Fuentes de referencia de la categoría de barras energéticas**

AC Nielsen SPINS 2000
Advertising Age
Revista *Confectioner*
Grupos de enfoque de consumidores
Information Resources Incorporated
Entrevistas con gerentes de marca de categorías
Mintel International Group

FIGURA 2.11 **Crecimiento de las ventas de los asistentes personales digitales**

Ventas mundiales (en millones de unidades)

25
20
15
10
5
0

1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999

Año

Fuente: *Computer Reseller News,* mayo 31, 1999.

En 1996 el mercado registró un cambio drástico cuando la división Palm de 3Com Corporation lanzó el asistente digital Palm Pilot. Los diseñadores estaban decididos a mantenerlo pequeño, ligero y barato, aun a costa de renunciar a algunas características tan avanzadas como el correo electrónico y el fax. Lo diseñaron para que:

- Cupiera en la bolsa de una camisa.
- Realizara tareas al instante.
- Con sólo oprimir un botón, sincronizara ininterrumpidamente su calendario y base de datos con una computadora de escritorio.
- Pudiera usarse apenas desempacada.

Para mantener el precio bajo, al diseñar el asistente se tuvo en cuenta una manufactura fácil. Un ejemplo: a diferencia de los organizadores de Sharp y Casio que utilizarían entre 8 y 15 tornillos de distinto tamaño, Palm Pilot utilizaría apenas 3. De ese modo reduciría el costo y la complejidad de las piezas.

El modelo obtuvo un éxito inmediato. En tanto que las ventas de Newton alcanzaban un total de 150 000 unidades a finales de 1995, Palm Pilot vendió 360 000 unidades en 1996 y luego 1.2 millones en 1998. El crecimiento de las ventas de la categoría total durante 1999 aparece en la figura 2.11. Este asistente utiliza dos plataformas antagónicas de sistema operativo: Palm OS y PocketPC (antes Windows CE), producidos por Microsoft. La participación en el mercado (en 1997) de las principales marcas se incluye en la figura 2.12.

En julio de 1998 los creadores de Palm Pilot abandonaron 3Com y fundaron una compañía llamada Handspring. Entraron en la industria de diseño y comercialización de los asistentes personales digitales que usan módulos integrables para expandir, mejorar y personalizar la funcionalidad y la experiencia que el cliente tenga con ellos.[6] Este análisis adopta la perspectiva del primer producto Handspring: Visor, que fue introducido en 1999. Las fuentes utilizadas en este ejemplo se incluyen en la figura 2.13.

Por supuesto, el mercado de los asistentes personales digitales ha cambiado mucho desde 1999. En el 2003 Handspring fue comprada por su compañía matriz original (Palm)

[6] Dentro de este contexto el módulo es un hardware integrado al asistente personal digital y contiene un programa que activa una funcionalidad concreta como un módem o un juego.

FIGURA 2.12 Participación en el mercado estadounidense de Palmtop (1997)

Otros 4%
Psion 4%
Phillips 5%
HP 6%
3Com 55%
Sharp 20%

Fuente: Dataquest en un artículo tomado de *Forbes,* julio 5, 1999, p. 122.

para formar PalmOne. Esta corporación vende la marca más popular de asistentes digitales (Tungsten) y también Treo, que inicialmente diseñó Handspring. Otros modelos populares son iPaq de Hewlett-Packard y Clié de Sony. Se estima que para 2004 se vendieron más de 9 millones de asistentes personales digitales. Algunas innovaciones como un tamaño más pequeño y una mejor funcionalidad han hecho desaparecer la distinción de la categoría de producto entre los teléfonos celulares y los asistentes personales digitales. De hecho, como se observa en el sitio Web de la figura 2.14, la designación asistentes personales digitales empieza a ser sustituida por "teléfono inteligente". Pero a pesar de esos cambios las características de la categoría en 1999 se parecen bastante a las que hoy hacen que los

FIGURA 2.13 Fuentes bibliográficas de la categoría de asistentes personales digitales

Brandweek
Business Week
CNET News.com
CNN.com
Computer Reseller News
Electronic News
Forbes
Forrester Research reports
Fortune
Frost & Sullivan reports
Gartner Group reports
Handspring: *www.handspring.com*
The Industry Standard
Reportes de Internacional Data Corporation
OneSource Information Services
Pen Computing
San Francisco Chronicle

FIGURA 2.14 **Sitio Web de PalmOne/Handspring**



datos un poco viejos sean todavía un excelente ejemplo de las actividades de planeación de marketing descritas en el libro.

RESUMEN

El plan de marketing ofrece un tema unificador del trabajo de un gerente de producto. Sus actividades diarias han de partir de la estrategia de marketing, aunque se encarga de muchas otras como organizar exhibiciones comerciales, verificar la copia impresa de publicidad y administrar los miembros del canal de distribución. Es un tema que emana de un análisis riguroso del mercado, que le da ideas de cómo diferenciar su producto de los otros que puede escoger el cliente. Las actividades (tácticas mercadológicas), punto central (estrategia de marketing) y análisis (tanto básico como de la situación) constituyen lo esencial del plan y de la planeación de marketing.

Bibliografía

Capon, Noel, John U. Farley y James M. Hulbert (1988), *Corporate Strategic Planning,* Nueva York: Columbia University Press

Cohen, William A. (1997), *The Marketing Plan,* 2a. edición, Nueva York: John Wiley & Sons.

Day, George S. y Prakash Nedungadi (1994), "Managerial Representations of Competitive Advantage", *Journal of Marketing,* abril, 31-44.

Deshpandé, Robit (1999), *Developing a Market Orientation*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hopkins, David (1981), *The Marketing Plan*, Nueva York: The Conference Board.

Hubert, James, Donald R. Lehmann y Scott Hoenig (1987), "Practices and Impacts of Marketing Planning", manuscrito inédito, Columbia University.

Knight, Charles (1992), "Emerson Electric: Consistent Profits, Consistently", *Harvard Business Review,* enero-febrero, 1992, 57-70.

Ries, Al y Jack Trout (1986), *Marketing Warfare,* Nueva York: McGraw-Hill.

Stasch, Stanley y Patricia Lanktree (1980), "Can Your Marketing Planning Procedures Be Improved?", *Journal of Marketing,* verano, 79-90.

Sutton, Howard (1990), *The Marketing Plan in the 1990s,* Nueva York: The Conference Board.

Apéndice

ESQUEMA DEL PLAN DE MARKETING

I. *Resumen ejecutivo.* Sinopsis de una a tres páginas del plan que contiene los aspectos fundamentales de la situación actual, los objetivos, las estrategias, los programas principales de acción y las proyecciones financieras.

II. *Análisis de la situación.*

   A. Definición de categorías/competencia.
   B. Análisis de las categorías.

      1. Factores agregados de mercado:

         a) Tamaño de las categorías.
         b) Crecimiento de categorías.
         c) Etapa del ciclo de vida del producto.
         d) Carácter cíclico de las ventas.
         e) Estacionalidad.
         f) Utilidades.

      2. Factores de las categorías:

         a) Amenaza de participantes nuevos y salientes.
         b) Poder negociador de los compradores.
         c) Poder negociador de los proveedores.
         d) Presión de los sustitutos.
         e) Capacidad de las categorías.
         f) Rivalidad entre las categorías actuales.

3. Factores ambientales:
    a) Tecnológicos.
    b) Políticos.
    c) Económicos.
    d) Regulatorios
    e) Sociales.

C. Análisis de la compañía y de la competencia.
1. Matriz de características del producto.
2. Objetivos.
3. Estrategias.
4. Mezcla de marketing.
5. Utilidades.
6. Cadena de valor.
7. Ventaja diferencial/análisis de recursos:
    a) Capacidad de concebir y diseñar productos nuevos.
    b) Capacidad de producir/fabricar o prestar el servicio.
    c) Capacidad de comercializar.
    d) Capacidad de financiar
    e) Capacidad de administrar.
    f) Deseo de tener éxito en esta categoría.
8. Estrategias futuras previstas.

D. Análisis de los clientes.
1. ¿Quiénes son los clientes?
2. ¿Qué compran y cómo lo utilizan?
3. ¿Dónde compran?
4. ¿Cuándo compran?
5. ¿Cómo eligen?
6. ¿Por qué prefieren un producto?
7. ¿Cómo responden a los programas de marketing?
8. ¿Volverán a comprar?
9. Valor a largo plazo de los clientes.
10. Segmentación.

E. Suposiciones de la planeación.
1. Potencial del mercado.
2. Categoría y pronósticos de venta del producto.
3. Otras suposiciones

III. *Objetivos.*

A. Objetivos corporativos (cuando convenga).
B. Objetivos divisionales (cuando convenga).
C. Objetivo(s) de marketing.
1. Volumen y utilidades.
2. Marco temporal.
3. Objetivos secundarios (equidad de marca, clientes, producto nuevo, etcétera).
4. Programa (mezcla de marketing).

IV. *Estrategia de producto/marca.*

A. Cliente(s) meta.

B. Competidor meta.
C. Características de producto/servicio.
D. Estrategia básica.
   1. Propuesta de valor.
   2. Posicionamiento del producto.

V. *Programas de apoyo de marketing.*
   A. Plan integral de comunicación de marketing.
   B. Publicidad.
   C. Promoción.
   D. Ventas.
   E. Precio.
   D. Canales.
   G. Actividades de administración del cliente.
   H. Sitio Web.
   I. Investigación de marketing.
   J. Sociedades/empresas de riesgo compartido.

VI. *Documentos financieros.*
   A. Presupuestos.
   B. Estados pro forma.

VII. *Monitores y controles.*
   A. Parámetros de marketing.
   B. Datos secundarios
   C. Datos primarios.

VIII. *Planes de contingencia.*

Capítulo Tres

Definición de la competencia

Introducción

En el capítulo 2 se ofreció al lector una síntesis y un esquema del plan de marketing que pueden aplicarse prácticamente en cualquier administración de producto. Un punto muy importante es el análisis básico de "tareas de rigor", que se centra en la categoría actual y en las situaciones de la competencia y del cliente. Pero antes de iniciar el análisis, el gerente ha de tener una correcta definición conceptual de la categoría del producto que le sirva de partida para la obtención de datos y el análisis. En este capítulo se dan las herramientas para dicha definición. En particular se indican varias formas de definir la competencia de un producto o línea de productos.

En nuestra opinión el gerente de producto suele tener una visión demasiado estrecha de sus rivales. Por ejemplo, otras computadoras notebook serán la principal competencia para un gerente de una línea de estas computadoras. Es una consecuencia natural del enfoque a corto plazo, ya comentado, que se ha generalizado en el medio: la atención se centra en productos o servicios rivales. Pero como se muestra más adelante en el capítulo, una visión miope puede ser peligrosa en este caso. Suponga que alguien piensa comprarle una computadora personal a su hijo, quien acaba de inscribirse en la universidad; acaso esté indeciso ante la mayor portabilidad de una laptop o el precio más bajo y la mayor seguridad que ofrece una computadora de escritorio. Hoy se dispone de otras opciones como los asistentes personales digitales y las computadoras manuales. En conclusión, muchos productos compiten por satisfacer las mismas necesidades que el estudiante tiene al hacer su tarea escolar.

En cierto modo, todo compite con todo para atraer los recursos escasos, usualmente el dinero. Dado que este concepto de competencia no es útil para el gerente de producto, la pregunta clave al definir la competencia no es si dos productos compiten sino la medida en que lo hacen. El grado de competencia es un continuo, no un *sí* o *no* rotundos. Por tanto, para definir la competencia se requiere un equilibrio entre identificar demasiados rivales (complicando entonces la decisión en vez de simplificarla) y muy pocos (omitiendo entonces un competidor muy importante).

En este capítulo, la atención se centra en la competencia orientada al cliente; dicho de otra manera, al competidor se le define como alguien que lucha por obtener los mismos clientes. Los competidores luchan en otras bases también. Un ejemplo: Sun Microsystems

FIGURA 3.1 Bases de la competencia

1. Competencia orientada al cliente
   - Quiénes son: competencia por el mismo presupuesto
   - Cuándo lo usan
   - Por qué lo usan: beneficios deseados
2. Competencia orientada al marketing: publicidad y promoción
   - Estrategia de motivo/texto publicitario
   - Medios
   - Distribución
   - Precio
3. Competencia orientada a los recursos
   - Materias primas
   - Empleados
   - Recursos financieros
4. Competencia geográfica

y Amazon.com no compiten por los clientes; lo hacen por los programadores, o sea por la misma oferta de mano de obra. Kodak y los joyeros compiten por plata, es decir, por materias primas. También los proveedores son el origen de la competencia; en 1990 Conner Peripherals, fabricante de unidades de disco duro, demandó a su rival Seagate Technology alegando que bloqueaba a los proveedores de un componente esencial. En el 2000, Palm Inc. no podía producir suficientes unidades para atender la demanda porque estaba compitiendo con los fabricantes de teléfonos celulares como Nokia y Motorola por el escaso suministro de chips de memoria y de pantallas de cristal líquido. Avon y Tupperware compiten por las ventas de demostración en el hogar: el mismo canal de distribución. Por su parte, los fabricantes de alimentos congelados que utilizan los refrigeradores de los supermercados compiten por el espacio en estantes. La competencia geográfica es importante para los detallistas locales —las ferreterías, por ejemplo— y para las multinacionales en el mercado del equipo de telecomunicaciones como Ericsson (Suecia), NEC (Japón) y Nortel (Canadá). En otras palabras, la competencia se da en muchas dimensiones. En la figura 3.1 se ofrece un resumen de sus bases.

Como se aprecia en la figura 3.1 se puede definir a los rivales aplicando varios criterios. La competencia por los clientes se da en función de su presupuesto (ingreso disponible: vacaciones frente a productos financieros), cuando usan un producto (noches: un partido de basquetbol frente a una película) y en función de los beneficios deseados (tratamientos del cáncer: medicamentos de bioingeniería frente a quimioterapia). Se relaciona también con actividades de marketing, entre ellas la publicidad (tiempo en programas de redes de televisión) y la distribución (espacio en estante). La lucha por la exhibición en el estante de los supermercados ha orillado a los fabricantes a hacer concesiones a los detallistas con tal de conseguirla; la lucha se observa igualmente dentro de los límites tradicionales de la categoría de productos. Ya citamos algunos ejemplos de la competencia orientada a los recursos y a la geografía.

Otra competencia importantísima ocurre *en el interior* de las compañías, donde las unidades solicitan fondos para sus planes de marketing. Entonces el plan sirve ante todo como un documento de venta y sus proyecciones financieras a menudo se convierten en la clave de la "venta". Se trata de una competencia intencional: presiona a los gerentes de producto para que diseñen buenos planes de marketing.

Una identificación errónea de los competidores puede afectar seriamente al éxito del plan de marketing, sobre todo a largo plazo. Las consecuencias serán desastrosas cuando no se detecte a tiempo una fuerte amenaza por parte de ellos. Un ejemplo: por muchos años los suizos controlaron el mercado de relojes caros y Timex el de los relojes baratos. Cuando las compañías japonesas como Casio empezaron a fabricar relojes electrónicos en la década de 1970, no se les consideró una amenaza ni un serio competidor en ninguno de los dos mercados. Hoy tanto Timex como las firmas suizas ofrecen modelos electrónicos, y sólo el enorme éxito de la marca Swatch de relojes baratos salvó de la ruina a la industria relojera suiza.

Un segundo ejemplo lo encontramos en la industria estadounidense del café (Yip y Williams, 1986). Los fabricantes tradicionalmente transferían el incremento de los costos a los consumidores cuando una helada en Colombia u otro país productor reducía el suministro de los granos de café. Pero durante 1977 y 1978 las ventas al detalle cayeron casi 20% a causa de los aumentos de precio. Otro factor importante fue el rápido crecimiento de la demanda de refrescos y jugos. Esto lo corrobora el intento reciente de Pepsi por competir con los fabricantes de café al introducir una presentación apropiada para la mañana, Pepsi A.M. (que por desgracia fracasó). En realidad los productores de alimentos y bebidas compiten tanto en el mercado de consumo esporádico como en el de consumo frecuente.

En 2004, ante el panorama del mercado, es digno de compasión el dueño de un pequeño videocentro familiar. Los grandes detallistas como Blockbuster ofrecen mayor variedad y mucha más fuerza gracias a la publicidad y a las campañas de correo directo a nivel nacional. Netflix permite recibir por correo DVD. Además, el dueño de una tienda de videos pequeña compite con otro gigante, Sony, que vende los pequeños discos de satélite, los cuales al combinarse con el servicio de entretenimiento a domicilio, entregan los videos pedidos. Encima, todas las compañías telefónicas y por cable quieren entrar en el negocio de video por solicitud que envía las imágenes a través de líneas telefónicas (DSL) y módems por cable.

Un último ejemplo: con mucha renuencia la industria automotriz aceptó integrarse a la era de Internet. En 2002, más de 80% de los compradores de Acura, Audi, Porsche y BMW usaban Internet para documentarse acerca de los modelos antes de elegir uno.[1] Antes que Ford, Chrysler, General Motors y otras automotrices empezaran a realizar sus negocios en línea, empresas como Autobytel, CarPoint y CarsDirect ya lo hacían. Las grandes corporaciones ignoraban a las empresas nacientes, pensaban que nunca serían un rival serio. Aunque han desaparecido o han diseñado otro modelo de negocios (remisión a distribuidores por ejemplo), la nueva competencia sin duda captó la atención de las automotrices más importantes.

La definición ambigua de la competencia crea incertidumbre sobre el concepto de mercado y, por lo mismo, ambigüedad en algunas estadísticas sobre la participación en éste. Esto abre la puerta a la manipulación de los límites del mercado, sobre todo cuando se trata de decisiones relacionadas con la compensación o la asignación. Suponga que un objetivo de una computadora notebook —que pese cuatro libras (1.84 kg) con unidad de disco duro pero sin unidad de disco flexible— sea lograr una participación de mercado del 10%. La capacidad para alcanzar ese objetivo depende de si el "mercado" incluye todos los productos de ese tipo, entre ellos las unidades de disco flexible y de CD-ROM, todas

[1]Josef Federman (2003), "In the Driver's Seat", *The New York Times*, 19 de mayo, p. R12.

las computadoras portátiles que usan Windows, todas las computadoras de escritorio más las portátiles, etc. Una barra de granola recubierta de chocolate podría alcanzar una gran participación si se midiera en la categoría de dulces o una pequeñísima participación si se midiera en la categoría de bocadillos. Hace poco, para evitar la complacencia, General Electric pidió redefinir los mercados donde compite de modo que su participación fue 15% o menos.

Los datos de la industria de los viajes ofrecen otro ejemplo de cómo la participación en el mercado no es el único parámetro. A fines del 2003 Expedia tenía 36% de los negocios de reservaciones en línea, Travelocity 24% y Orbitz 13% (Federman, 2003; Thomaselli, 2003). Sin embargo, se estimaba que apenas 50% del mercado total correspondía a Internet. Por tanto, las compañías enfrentan una fuerte competencia no sólo dentro de su área definida en forma tan estrecha sino también afuera. Eso significa que la participación de Expedia.com no es más que una parte de su desempeño total.

En este capítulo predomina la perspectiva de que la definición de la competencia termina determinando la estrategia que se elija; la definición puede ser demasiado estrecha o amplia para las condiciones actuales del mercado. No todos los autores están de acuerdo con este planteamiento (consulte entre otros a Abell, 1980), ya que a juicio de algunos la misión de la empresa o la definición escogida del negocio afecta al grupo de rivales de una firma. En otras palabras, la definición de la competencia es una decisión adoptada por el gerente de producto. Por desgracia, a los rivales no les importa cómo una compañía se define a sí misma ni cómo un gerente de producto defina la competencia; ello les permite competir contra sus productos aunque la compañía no los defina para incluirlos entre sus competidores.

En este capítulo aparecen descritos varios niveles útiles para conceptualizar a la competencia, además de métodos que servirán para determinarla en diversos niveles. Por último se explica el concepto de competencia empresarial.

NIVELES DE LA COMPETENCIA DE MERCADO

Definiciones

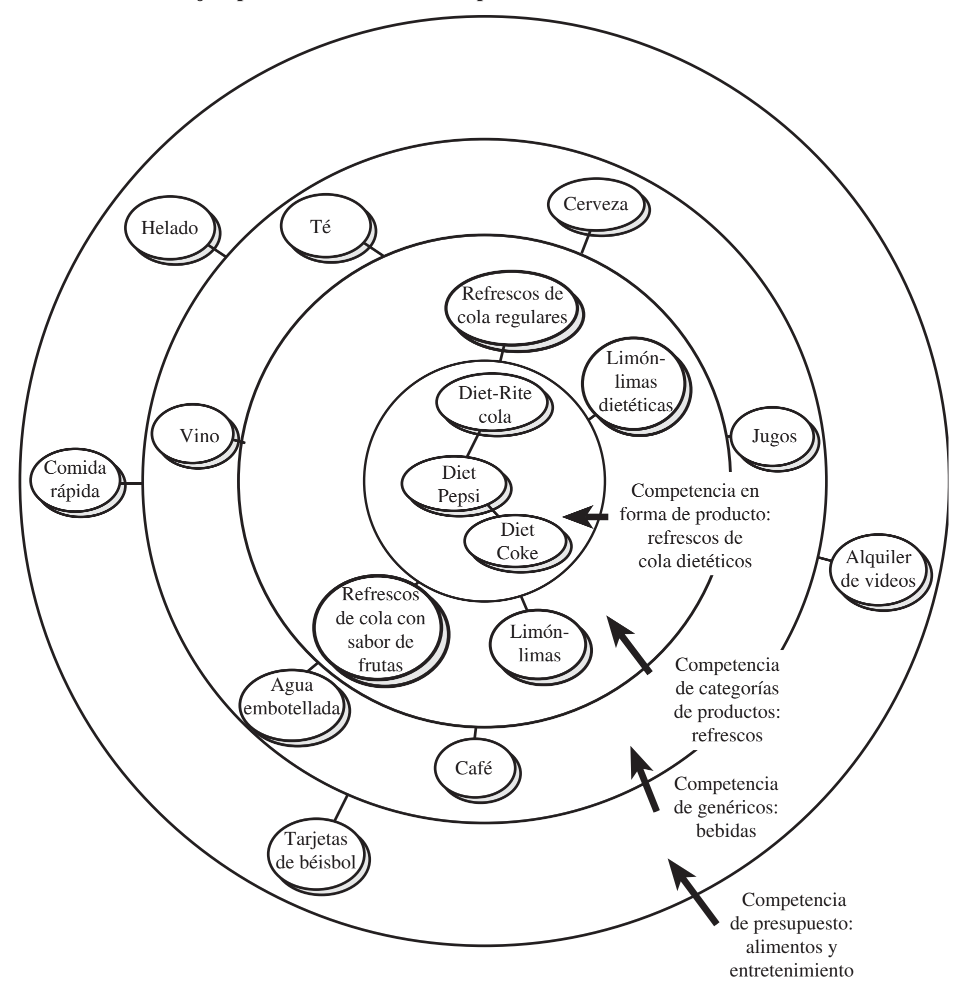
Una manera para delinear a los competidores de una marca consiste en tener en cuenta la semejanza de otros productos con los atributos físicos del propio.[2] Como se advierte en la figura 3.2, el problema al definir la competencia estriba en determinar una serie de círculos concéntricos con el producto o marca en el centro.

Las características de un producto se definen como la presencia (o ausencia) de una cualidad o atributo (calorías, peso, etc.). El *valor* de una característica es su nivel (0 calorías, 2 kg, etc.). Así, Coke y Diet Coke comparten las mismas características —contenido de carbonato, sabor, dulzura y otras—, pero algunas poseen un valor distinto puesto que Diet Coke contiene, además de menos calorías, un edulcorante artificial.

El primer círculo exterior se llama *forma de producto*, el enfoque más estrecho que puede adoptarse acerca de la competencia. Los productos suelen enfocarse al mismo seg-

[2] Una vez más el uso del adjetivo *físico* no impide que los servicios utilicen el método propuesto para identificar a los competidores. Los servicios también pueden describirse atendiendo a sus características reales; por ejemplo, la tasa de interés de una hipoteca.

FIGURA 3.2 **Ejemplo de niveles de la competencia**



mento del mercado, es por eso que sus características tienen valores similares. Como se aprecia en la figura 3.2, desde la perspectiva de Diet Coke un enfoque estrecho incluiría sólo los refrescos de cola dietéticos como Diet-Rite y Diet Pepsi. De modo similar Compaq, Gateway, Dell, IBM, Toshiba y otras marcas compiten en la categoría de computadoras notebook/laptop. También aquí, aunque las marcas difieren un poco en algunas características, utilizan el mismo sistema operativo y su peso se parece mucho. Ibook de Apple podría no incluirse en esta competencia en la forma del producto, pues su sistema operativo es diferente. Un dato interesante, la competencia en el mercado de computadoras notebook podría ser asimétrico en el sentido de que las compañías productoras de las máquinas Windows no la ven como un rival; pero Apple tal vez querría vender las máquinas a usuarios que actualmente tienen una computadora de escritorio que utiliza Windows. Para aclarar más la definición de la competencia por la forma del producto, tanto las computadoras subnotebook como tablet abarcarían una serie totalmente distinta de este tipo de rivales.

Así, la competencia por la forma es una visión demasiado estrecha porque considera únicamente los productos que "parecen" iguales al producto o al servicio en cuestión. Podría ser un enfoque aceptable a corto plazo, pues incluiría a los rivales más serios en las actividades cotidianas. Por otra parte, es adecuada porque reproduce la manera en que los servicios comerciales de datos acostumbran medir la participación en el mercado. Un ejemplo: A. C. Nielsen —gran proveedor de información referente a la participación en el mercado de las empacadoras de productos de consumo (junto con su principal rival Information Resources, Inc.)— suministra información no sólo sobre la categoría de refrescos, sino también sobre el segmento de productos dietéticos. Una definición tan estrecha del mercado puede tener un efecto negativo: establecer un parámetro de la industria que consista en ver la competencia y la participación en el mercado de una manera que no corresponda a la verdadera dinámica competitiva de la industria. En conclusión, la competencia basada en la forma del producto quizá permita identificar a los rivales más cercanos en lo que respecta a las características del producto; pero resultará demasiado estrecho para hacerse una perspectiva a largo plazo.

El segundo nivel de la competencia se funda en los productos o servicios con características semejantes. Este tipo, llamado *categoría de productos,* es lo que para un gerente de marca es la industria: las computadoras personales, la comida rápida, los televisores y otros artículos describen grupos de competidores que son un conjunto de formas más restringidas de producto. Todos los refrescos (figura 3.2) también forman un mercado. De hecho ésa es la manera tradicional de determinar la composición de un grupo de rivales. Aunque un poco más amplia que la competencia basada en la forma del producto, la definición de la competencia con base en la categoría no adopta una perspectiva a largo plazo de la definición del mercado. Un ejemplo anterior servirá para explicarlo: la "industria" de las tiendas de video encara una fuerte competencia proveniente de la "industria" de las telecomunicaciones.

El tercer nivel de la competencia es a largo plazo y se centra en las categorías de productos sustituibles. En este nivel, llamado *competencia genérica,* la competencia —y por lo mismo el mercado— está constituida por los productos y servicios que satisfacen la misma necesidad del cliente. Por tanto, los refrescos compiten con el jugo de naranja en el mercado de "quitar la sed", los establecimientos de comida rápida compiten con los alimentos congelados en el mercado de comestibles de "conveniencia" y así sucesivamente.

Este enfoque basado en las necesidades es indispensable si el gerente no quiere ignorar los riesgos ni desaprovechar las oportunidades. Este enfoque lo describe muy bien Levitt en un artículo clásico (1960) donde reclama a varias industrias por definir su industria en términos demasiado estrechos. Los empresarios de ferrocarril pensaban que sólo prestaban ese tipo de servicio, no se les ocurría que hacían servicios de transporte en general; así que perdieron gran parte de su negocio ante las compañías camioneras y las aerolíneas. Las empresas siderúrgicas pensaban que sólo vendían acero, cuando vendían material en general para estructuras. En cambio, algunas firmas sí adoptan una perspectiva amplia al definirse ellas mismas y a la competencia. Por ejemplo, la más grande red de comercio electrónico entre empresas es GE Global Exchange Services. Con más de 100 000 socios comerciales y 1 000 millones de transacciones anuales, cuyo valor asciende a $1 billón en bienes y servicios, su presidente ejecutivo, Harvey Seegers, considera que sus rivales son: la oficina de correos, las compañías de teléfono y los fabricantes de fax, ya que laboran también en la industria de introducir cosas del mundo físico al mundo digital (Claburn, 2002). Brunswick, fabricante de mesas de billar, se ve en la industria de los muebles compitiendo con productos elegantes para el hogar. Por eso está diseñando nuevas mesas de estilo moderno que puedan adaptarse con fieltro de diversos colores (Fitch, 2003).

Los beneficios no se determinan necesariamente a nivel del producto. Un ejemplo: en Japón los grandes bancos enfrentan una nueva competencia por los productos financieros, la cual proviene de instituciones no financieras con importantes nombres de marca que dan confianza al usuario como Sony y BMW, que han sido presentados a los reguladores japoneses para que les autoricen a hacer préstamos al consumidor; o con extensos sistemas al detalle que ofrecen comodidad y disponibilidad (Dvorak, 2000). Un ejemplo del beneficio para los detallistas es Ito-Yokado, conocido más como operador de la cadena de tiendas de conveniencia 7-Eleven.

Una diferencia esencial entre los competidores genéricos y los competidores en la forma o categoría del producto consiste en que los primeros están orientados *al exterior* y los segundos *al interior.* Ambos se definen por productos parecidos a los que uno está produciendo. Los competidores genéricos buscan clientes fuera de la firma. Después de todo, ¿quién en realidad define la competencia: la firma o el cliente? Es él quien determina qué productos o servicios alternos resuelven el problema en cuestión. Aunque en algunos casos hay pocas formas de resolver un mismo problema o de proporcionar el mismo beneficio, por lo regular se ignora a los competidores viables cuando uno se centra en el producto físico.

Southwest Airlines aplicó la perspectiva hacia el exterior para construir lo que suele catalogarse como la línea aérea con más éxito de Estados Unidos. Las causas de su logro están bien comprobadas: se concentra en los vuelos, no sirve comidas ni exhibe películas; pero sí ofrece un valor extraordinario con tarifas a veces 60% por debajo de las de sus rivales, llegadas puntuales y aeropuertos menos congestionados. Al desarrollar su concepto no se centró en los rivales de la industria; se percató de que en los destinos cercanos el transporte por la superficie como automóviles y trenes sustituían al avión. Estableció su propuesta de valor enfocándose en los factores por los cuales la gente prefiere manejar a volar y eliminó o redujo todo lo demás (Kim y Mauborgne, 1999). A diferencia de algunas aerolíneas como JetBlue y Song que tratan de arrebatarle su dominio en el segmento de precios bajos, se prevé que Southwest pelee fuerte por conservar su posición.

Para Procter & Gamble la perspectiva al exterior es la clave para desarrollar nuevos productos. En particular, reexaminó el mercado de detergentes a fin de entrar en la industria de productos del lavado en seco (Parker-Pope, 1998). En vez de enfocarse en el mercado de detergentes cuyo valor asciende a $4 000 millones y una participación de 51%, quería obtener los $10 000 millones que los estadounidenses gastan anualmente en lavar su ropa, incluidos los $6 000 millones de lavado en seco. Sabía que su participación de 50% era apenas 20% de un mercado mucho más grande. Por eso lanzó al mercado Dryel, equipo casero de lavado en seco.

Existe un nivel aún más general de competencia, el del *presupuesto.* Es una visión más amplia: considera que todos los productos y servicios luchan por el mismo dinero de los clientes y que forman un mercado. Por ejemplo, un consumidor que dispone de un ingreso discrecional de $500 podría invertirlos en vacaciones, en un anillo, en un instrumento del mercado de dinero o en alguna otra cosa. Esto se comprueba en el anuncio de la figura 3.3 referente a los diamantes De Beers. La compañía sabe que el dinero gastado en un diamante podría servir para comprar una cocina nueva, entre otras opciones. Otro caso, el gerente de compras a veces tiene un presupuesto fijo para el equipo de oficina que incluye copiadoras, actualización de los procesadores de palabras o un nuevo servicio de enfriamiento del agua, tal es la diversidad de opciones. Se trata sin duda de una idea de la competencia útil desde el punto de vista conceptual; pero muy difícil de implementar estratégicamente porque supone una enorme cantidad de rivales.

FIGURA 3.3 **Anuncio de De Beers**



FIGURA 3.4 **Definición de la competencia utilizando segmentos de clientes**

	Segmentos del mercado		
Competidores genéricos	**Viajeros de negocios**	**Turistas**	**Estudiantes**
Líneas aéreas	X	X	
Autobús		X	X
Tren		X	X
Automóvil (propio)		X	
Automóvil (alquilado)		X	

Traslape de segmentos del mercado

Otra manera muy útil de conceptualizar la definición de la competencia se basa en los segmentos del mercado. Suponga el caso de los servicios al viajero que se incluyen en la figura 3.4. Los modos de viaje que aparecen a la izquierda son competidores genéricos en el sentido de que proporcionan transporte. Los segmentos en la parte superior podrían definirse de muchas formas, según los beneficios que se analicen. Los competidores genéricos de la primera columna indican la opinión que el cliente se formará del problema del viaje. Suponga la ruta entre San Francisco y Los Ángeles (nueve horas en automóvil y una hora en avión). En el caso de un viajero de negocios, las líneas aéreas serían la principal competencia, sobre todo Southwest y United. En el caso de los turistas las líneas aéreas, el tren, las agencias de alquiler de automóviles o un carro propio serán un buen sustituto si el tiempo no es importante. El autobús y el tren son competencia si se trata de estudiantes con un presupuesto limitado.

El impacto de los metamediarios

Conviene señalar que ha surgido un vasto grupo de competidores al proliferar los sitios Web que cumplen funciones múltiples y ofrecen diversos servicios. Estos sitios, llamados *metamediarios,* procuran integrar servicios muy distintos que satisfacen necesidades de una transacción particular. La figura 3.5 contiene la página principal de Autobytel.com. Los rivales más directos de esta compañía son los distribuidores automotrices (competencia por categoría de producto). Pero se observa que el sitio contiene nexos con instituciones de financiamiento, de seguros, de garantía, de mantenimiento y de otros servicios que atraen rivales de otras categorías. Esto preocupa mucho a las compañías dedicadas a esas otras categorías que están posicionadas más “verticalmente”: pues tan sólo pueden manejar un aspecto de la transacción.

Efectos en las estrategias del producto

El modelo de cuatro niveles de la competencia que acabamos de describir incide de modo importante en el diseño de la estrategia del producto y en los problemas mercadológicos de un gerente de producto. El producto no tendrá éxito en el mercado si no se realiza una serie de actividades en los niveles. La figura 3.6 contiene las tareas junto con el nivel adecuado de competencia.

En todos ellos una parte del trabajo del gerente de producto es bastante clara y ha sido adiestrado para encargarse de ella: convencer al cliente de que su versión del producto —su marca— es mejor que las otras. Dicho de otra manera, los competidores directos son las otras marcas con una forma similar del producto. En cada nivel lo diferente es el marketing adicional que debe hacerse, además de proclamar las ventajas de la marca. No se requiere nada

FIGURA 3.5 **Sitio Web de Autobytel.com**



en el nivel de forma del producto. Por supuesto, cuando se considera que la competencia son otros productos con características similares, tan sólo se requieren actividades mercadológicas dirigidas a competidores similares (por ejemplo, Toshiba es una mejor laptop que IBM). Sin embargo, el problema se complica a medida que crece el número de rivales. En el nivel de categoría el gerente de producto necesita convencer a los clientes de que la forma del producto es óptima en la categoría (las computadoras de bolsillo son mejores que las computadoras notebook/laptop). En el nivel genérico deberá convencerlos, además, de que la solución de la categoría a su problema (el beneficio obtenido de la categoría) es superior a la solución de otras categorías (tomar un avión es mejor que viajar en tren). Lo anterior es indispensable si se introduce una categoría de producto nuevo. Cuando Procter & Gamble lanzó los pañales desechables en la década de 1970, la principal función del marketing consistió en convencer a las madres de abandonar a los competidores genéricos: los pañales de tela y el servicio de pañales. Por último, quizá también haya que convencerlos de que el beneficio genérico del producto es mejor que otras formas de gastar el dinero disponible (por ejemplo, tomar un crucero en vez de dar el enganche de un automóvil).

FIGURA 3.6 **Niveles de la competencia: efectos en la estrategia del producto**

Nivel de la competencia	Tarea de administración del producto
Forma del producto	Convencer a los clientes de que la marca es mejor que otras en la forma del producto
Categoría del producto	Convencer a los clientes de que la forma del producto es la mejor de la categoría
Genérico	Convencer a los clientes de que la categoría del producto es la mejor manera de satisfacer las necesidades
Presupuesto	Convencer a los clientes de que los beneficios genéricos son la manera más adecuada de invertir el presupuesto disponible

Considere el problema de un gerente de marketing con una línea de componentes baratos de estéreo como Pioneer. ¿Qué competencia encara? En primer lugar, sus rivales luchan por el mismo segmento del mercado de estéreos (competidores de la forma de producto); así que debe demostrar que Pioneer es mejor que los otros componentes que compiten en el segmento de precios bajos. En segundo lugar, hay otros fabricantes de componentes de precios altos (rivales en la categoría del producto) y el gerente debe comunicar las ventajas de sus componentes sobre las opciones más caras (Bang y Olufsen entre otras). En tercer lugar, debe tener en cuenta a los competidores genéricos, como los sistemas todo en uno o sistemas de estéreo de bajo precio, lo mismo que los fabricantes de otros productos durables de entretenimiento como televisores, juegos de video y reproductoras de DVD (Sony, Nintendo, Panasonic, Sanyo). A los clientes hay que convencerlos de que prefieran los estéreos a otros productos. Por último, no dejan de tener importancia otras formas de gastar el dinero (competencia por el presupuesto). De ahí la necesidad de convencerlos de los beneficios de comprar estéreos en vez de tomar vacaciones o de adquirir acciones. Aunque este último problema se antoja, quizá, demasiado remoto, una cosa es cierta: las opciones de la gente para invertir su dinero preocupa a los corredores de bolsa y los joyeros al menudeo, a los agentes de viaje y muchos otros hombres de negocios.

También es importante señalar que los clientes meta también empiezan a cambiar al hacer la transición de competencia por la forma del producto o por el presupuesto. En el primer caso se compite exactamente por los mismos clientes en lo referente a su personalidad y a los motivos para comprar, pero no dónde compren ni cuándo lo hacen. Un fabricante de refrescos (Coca-Cola) puede concentrar sus esfuerzos en las fuentes de soda y otro (Pepsi) en las tiendas de comestibles. Al realizar la transición a la competencia por el presupuesto, empezarán a diferenciarse sus clientes y las causas por las que compran conforme la necesidad se vuelve más general. El éxito del negocio consiste en obtener y conservar al cliente; por ello, la manera más importante de competir serán la forma y la categoría del producto en que ocurre la competencia por los mismos clientes. Por el contrario, la competencia genérica puede destruir categorías enteras cuando se logra una gran innovación. Entonces también ésta exige atención, en especial para la planeación a largo plazo.

Note que los productos considerados sustitutos —y por tanto competidores genéricos o por el presupuesto— también pueden verse como complementos. Un ejemplo: un cliente quizá intente decidir entre comprar un procesador de palabras o una hoja de cálculo (competencia por el presupuesto). Ambos competidores a su vez podrían convertirse en aliados mediante una empresa de riesgo compartido o una marca conjunta (Dreyer's Ice Cream y M&Ms) o una integración (una serie de aplicaciones de Office de Microsoft). Así pues, esta delimitación de los niveles competitivos define a los competidores *potenciales* y no necesariamente a los enemigos mortales.

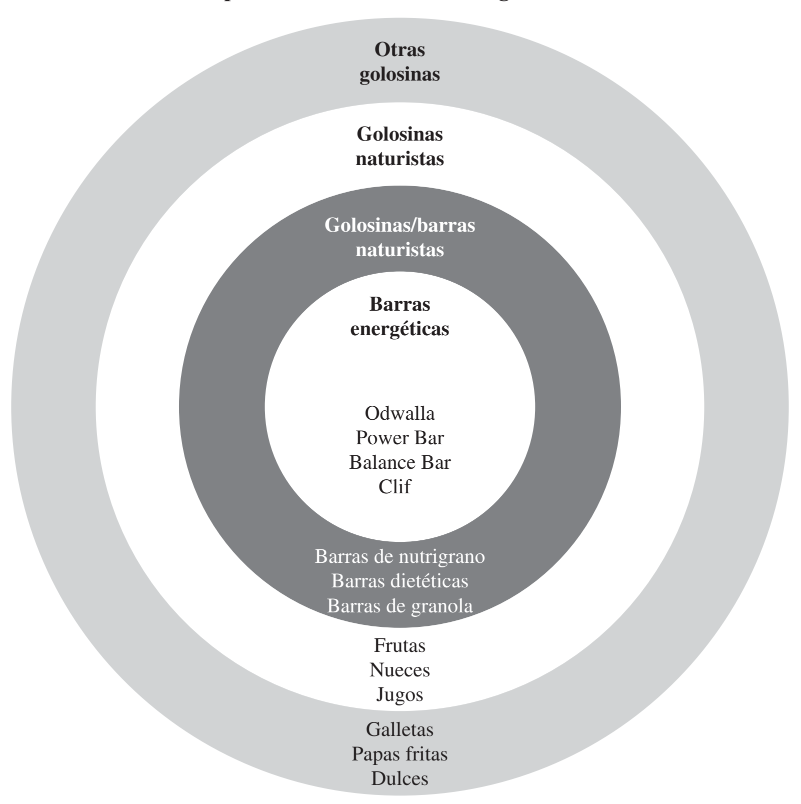
Ejemplos

Los dos ejemplos presentados en el capítulo 2 fueron las barras energéticas y el asistente personal digital. Ahora se examinará la definición de la competencia a la luz de la información dada en ese capítulo y el uso del "juicio administrativo".

Barras energéticas

En la figura 3.7 se muestra la estructura competitiva de esta categoría. Como se aprecia, la definición más rigurosa de la competencia —forma del producto— se halla en el centro

FIGURA 3.7 **Competencia de las barras energéticas**



del diagrama y contiene a los principales rivales en el segmento de este producto: Odwalla entre ellos.

El siguiente nivel —competencia por la categoría del producto— lo forman otras barras que se posicionan como golosinas o alimentos naturistas. La combinación de ambos círculos abarca la "industria" de las barras de golosinas. Los dos niveles restantes —golosinas naturistas y de otro tipo— serían la competencia genérica porque satisfacen algunas de las mismas necesidades que las barras energéticas. En el diagrama no se muestra la competencia por el presupuesto, pues incluiría cualquier otro producto cuyo precio fluctuara entre $1 y $3, así que no sería muy útil para el gerente.

Asistentes personales digitales

La figura 3.8 indica los niveles de competencia en esta categoría. Los rivales más cercanos eran los asistentes personales que ofrecían mantenimiento de registros con domicilio/teléfono/fax, calculadoras, cálculos financieros y conexiones opcionales con computadoras personales y módems a través de comunicación inalámbrica (administradores personales de información). Los principales rivales de Visor de Handspring eran aparatos de Palm, Casio y Compaq. En su promoción se aseguraba que ofrecían a un precio módico muchas de las funciones que necesitaban los hombres de negocios cuando estaban fuera de la oficina. La categoría de producto incluía estos asistentes personales con menos capacidades de comunicación, con pantallas más pequeñas, con menos software y a precios más bajos. Por tanto,

FIGURA 3.8 **Competencia de los asistentes personales digitales**

Nivel de competencia	Definición	Competidores	Necesidad satisfecha
Forma de productos de los asistentes personales	Asistentes personales con todas las capacidades	Palm Pilot VII Compaq AERO CasioPlus de comunicación integrada	Administración de información personal
Categoría de producto	Administradores de información personal	Palm III; Royal; Casio PV -100	Administrador de información personal exclusivamente
Genérico	Computadoras notebook/ subnotebook	IBM Toshiba Muchos otros	Otras soluciones a las necesidades anteriores
	Soluciones basadas en papel	Rolodex Day Timer	
Presupuesto	Objetos de negocios con costo de $100-$1 000	Fax Copiadoras personales Teléfonos celulares Muebles (Steelcase por ejemplo)	

una de las tareas del gerente de producto consistía en diferenciar Visor de esos modelos —principalmente en función de precio—, pero quizá indicando también que se necesitaba un producto más sencillo, sobre todo cuando el usuario tiene una computadora notebook. La competencia genérica consiste en dos tipos muy distintos de productos. Primero, como sucede hoy, las computadoras notebook y subnotebook ofrecen todas las ventajas de los asistentes personales digitales más grandes, más caros y con acceso más lento a la información. Pese a ello todavía existen soluciones manuales hechas con papel; todavía puede usarse un Rolodex, un Day-Timer o simples archivos de papel para conseguir los beneficios de un asistente personal digital, agregue un teléfono celular y esta combinación lo igualará. Hay muchos rivales importantes por el presupuesto. Si tiene en cuenta otros aspectos de la productividad personal relacionados con el negocio, tendrá que las impresoras portátiles, el fax y otros aparatos compiten con el asistente personal. Desde luego también otros productos duraderos compiten por el mismo dinero.

MÉTODOS PARA DETERMINAR LA COMPETENCIA

La manera más fácil de definir la competencia consiste en contratar a alguien que lo haga. Un ejemplo, para la definición externa del mercado, puede usar las categorías predefinidas por un servicio comercial de datos. Otro ejemplo es el código de clasificación industrial estándar [SIC, Standard Industrial Classification] utilizado por el gobierno estadounidense.[3] En este sistema los productos son asignados a dos grandes grupos de dos dígitos (34, metal fabricado), grupos de tres dígitos (342, instrumentos cortantes y herramientas manuales), industrias de cuatro dígitos (3423, herramientas manuales y canteadores) y representaciones de productos con cinco o más dígitos (34231,11 pinzas). Claro que ambas fuentes externas definen la competencia basada en las semejanzas físicas de los productos (definiciones basa-

[3] Desde 1997 el sistema fue reemplazado por el North American Industrial Classification System (NAICS), que actualizó las categorías industriales del anterior. Pese a ello sus categorías siguen usándose en todo el mundo.

das en la forma o categoría). Por eso se omitirá tanto a los competidores genéricos como a los competidores por el presupuesto al recurrir exclusivamente a dichas categorizaciones.

Otros dos métodos de evaluar a los rivales de una marca permiten una definición más amplia propuesta en el capítulo: el juicio administrativo y las medidas basadas en el cliente.

Juicio administrativo

Tanto mediante su experiencia personal como a partir de los informes sobre visitas de los vendedores y los distribuidores u otras fuentes de la compañía, el gerente de producto se forma una opinión referente a las fuentes de la competencia presente y futura.

Una manera de estructurar el pensamiento consiste en aplicar una estructura tabular como la de la figura 3.9 (variante de la conocida matriz de crecimiento de Ansoff [1965]). La casilla A representa la competencia en la forma del producto, o sea los productos o servicios que son esencialmente iguales y que se enfocan en los mismos clientes. La casilla C representa a los rivales que se enfocan en otros clientes.

La casilla más interesante de la figura 3.9 es la B: representa a los posibles rivales futuros que poseen una franquicia con nuestros clientes, pero que no ofrecen el mismo producto. En este caso el gerente podría intentar pronosticar cuáles firmas de la casilla B se convertirán en rivales directos. Abundan los ejemplos de compañías que aprovechan su conocimiento del cliente. En telecomunicaciones, IBM tenía buena aceptación con clientes importantes gracias a su negocio de mainframes. IBM hizo una fácil transición a la casilla A al invertir en MCI y Rolm. En la categoría de jugos de naranja Procter & Gamble tuvo quizá el mejor negocio de los fabricantes de productos de consumo en los supermercados y los consumidores; se sirvieron de ello para crear la marca Citrus Hill. La compra de Capital Cities/ABC por Disney favorece su negocio del entretenimiento. Tanto Dell como Hewlett-Packard han comenzado a vender televisores de pantalla plana. Es frecuente ese tipo de incursión en otras áreas; las compañías a menudo tratan de consolidar el valor de su marca en una categoría para lograr ventas en otras que atienden a los mismos clientes. El gerente de producto deberá considerar la probabilidad de esos movimientos horizontales junto con sus posibilidades de éxito, aunque siempre será difícil predecirlos como en el caso de Dell.

Es más difícil predecir a los competidores de la casilla D, pues actualmente venden diversos productos a varios clientes. Un ejemplo del impacto que tienen en los productos duraderos de consumo fue la comercialización de la tecnología de microondas hecha por Litton, que se erigió como un nuevo rival de General Electric en el mercado de electrodomésticos para la cocina.

Acaso la forma menos científica pero más útil de ver con qué podría competir un producto o servicio consiste en imaginarlos como un apoyo para un cómico que improvisa. Éste, liberado de convencionalismos (y del buen gusto a veces), está en condiciones de inventar muchas aplicaciones del producto y sugerir así varios productos competitivos.

FIGURA 3.9 **Juicio administrativo de la competencia**

	Producto/servicios	
Mercados	**Iguales**	**Diferentes**
Iguales	A	B
Diferentes	C	D

La *sustitución de tecnología* es de particular importancia en cuanto a productos tecnológicos. La opinión de los ingenieros, de los gerentes de marketing y otros expertos puede indicar otros productos o tecnologías que sustituyen a las actuales. Por ejemplo, en muchas aplicaciones de telecomunicaciones y de redes de computadoras la fibra óptica empieza a ser sustituida por la comunicación infrarroja o inalámbrica, que a su vez son reemplazadas por alambre o "par torcido". Así se crean sucesivas generaciones tecnológicas de rivales.

En una investigación, Clark y Montgomery (1999) intentaron describir la manera en que los gerentes usan su criterio personal para identificar a la competencia. Descubrieron que la percepción de una compañía como rival obedece a tres factores:

- Tamaño
- Éxito
- Comportamiento amenazador

Un dato interesante: también descubrieron que los gerentes mencionaban pocos rivales cuando aplicaban sólo su juicio. En conclusión, debido a sus experiencias cotidianas de competir en la forma y categoría del producto, quienes se sirven de su opinión para definir a la competencia corren el riesgo de crear un grupo demasiado pequeño en comparación con la realidad de las condiciones del mercado.

Medidas basadas en el cliente

Dos clases de datos referentes al cliente se emplean para evaluar la estructura del mercado: datos de la compra real o de uso y de opiniones (Day, Shocker y Srivastava, 1979). Estos últimos son de especial utilidad para conocer la competencia de forma y categoría del producto; dada la dificultad de saber qué alternativas se consideraron al hacer una compra, la suposición usual es que se efectuó dentro de una definición estricta de la competencia. Sin embargo, lo que hicieron los clientes en realidad no significa necesariamente que hubieran preferido hacerlo en el pasado ni que sea probable que lo hagan en el futuro. Los datos de opinión son indispensables para entender las definiciones más amplias de la competencia y también para estimar cómo un producto nuevo incide en la estructura de la competencia.

Uso de datos sobre el comportamiento

Una fuente clave de información referente a la compra que se utiliza en las aplicaciones de bienes empacados es la obtenida con escáneres electrónicos. Las familias se inscriben en una firma comercial, ya sea A. C. Nielsen o Information Resources, Inc. (IRI). Antes de escanear sus compras en la caja registradora, el cajero introduce un código de identificación; éste indica que las compras siguientes pertenecen a una familia en particular. Las marcas y el tamaño de los paquetes están codificados en un Código Universal de Productos (UPC, Universal Product Code, llamado también código de barras). Y como grandes cantidades de muchos productos se compran fuera de los supermercados (en tiendas de conveniencia, en máquinas expendedoras, etc.), A. C. Nielsen creó un sistema que escanea en el hogar, llamado Homescan: el miembro del panel escanea los códigos en su casa con una "banda" infrarroja, después vacía los datos en una computadora y los descarga con un módem. Los datos a nivel familia ayudan a identificar los patrones de repetición de compra de las marcas y del cambio de marca, aunque la mayoría de los datos obtenidos de los consumidores empleando estas tecnologías se suman para calcular las ventas de una marca y su participación de mercado.

FIGURA 3.10 Matriz del cambio de marca

		Tiempo t + 1				
		A	**B**	**C**	**D**	**E**
	A	.6	.2	.2	0	0
Tiempo t	**B**	.2	.3	.4	.1	0
	C	.2	.3	.5	0	0
	D	0	.1	.1	.5	.3
	E	.1	0	0	.4	.5

La figura 3.10 muestra una forma común de organizar la información que almacena un escáner. La figura es una matriz del cambio de marca en una categoría particular de producto. Dado que la mayoría de estos análisis se refieren a categorías predeterminadas, los patrones de competencia pueden establecerse dentro de las categorías o subcategorías (forma del producto), no así entre las categorías (genéricas). El método da excelentes resultados con los bienes o servicios que se compren frecuentemente. Los números de la tabla representan las probabilidades de compra de una serie de marcas (desde A hasta E), calculadas en las familias entre una ocasión (tiempo *t*) y la siguiente (tiempo *t* + 1). Las probabilidades del cambio de marca han sido propuestas para medir las semejanzas percibidas entre marcas por los clientes y por tanto su sustituibilidad (consúltese por ejemplo a Kalwani y Morrison, 1977, y a Lehmann, 1972). Cuando haya muchas probabilidades habrá un alto grado de competencia.

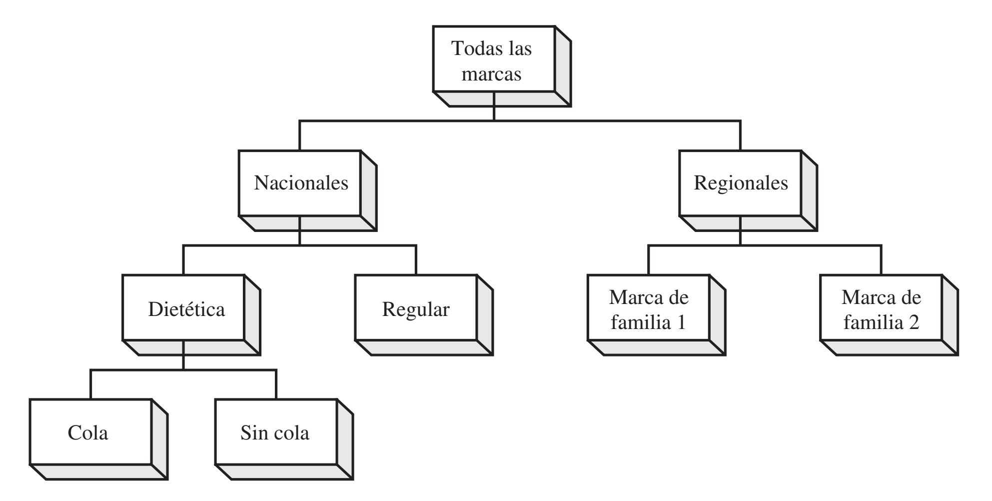
Los elementos diagonales de la figura 3.10 representan el nivel de lealtad a la marca; por ejemplo, 60% de las familias que compran en una ocasión la marca A vuelven a hacerlo en la siguiente ocasión. Los elementos fuera de la diagonal representan cambio de marca: a 20% de las compras de la marca A le sucedió la compra de la marca B. Los números de renglón han de sumar 1, pues una familia debe comprar una de las cinco marcas.

Se dispone de métodos muy refinados para analizar grandes matrices del cambio de marca, no obstante, una simple mirada a la figura 3.10 indica que existen dos grupos principales de marcas: A-B-C y D-E. Además, dentro del primer grupo B y C parecen formar un subgrupo. Es factible concluir que, dentro del mercado de este producto, hay dos formas principales del mismo e incluso un grupo más reducido de dos dentro de uno de los grupos.

En la figura 3.11 se da un ejemplo de este tipo de análisis de los datos de compra real en el caso de los refrescos (Rao y Sabavala, 1981). Son análisis que crean un diagrama de árbol donde la estructura de las ramas denota la competencia latente en los patrones de compra del consumidor. Como se aprecia en la figura, la competencia de una marca nacional la constituyen las otras marcas nacionales; en cambio, la competencia más importante de una marca regional es otra marca regional o familia de marcas. Dentro de la competencia de la marca nacional las regulares luchan entre sí, como sucede con los refrescos dietéticos de cola y otros que no son dietéticos a nivel nacional.

El problema de servirse de los datos de compra para determinar la competencia, de forma del producto y de categoría, radica en que el cambio de marca se da entre complementos, lo mismo que entre sustitutos. Los consumidores podrían adquirir complementos cuando deseen variedad (McAlister y Lattin, 1985). Suponga el caso de un consumidor para quien Coke y Pepsi son sustitutos directos, pero a veces prefiere una bebida de limalimón como 7UP para romper con la rutina de Coke/Pepsi. Ahora suponga que un registro muestra una secuencia de compras Coke-Coke-7UP-Coke. Un investigador podría analizar

FIGURA 3.11 **Definición de la competencia con datos de preferencia de marca**



Fuente: Figura reimpresa con autorización de Vithela Rao y Darius Sabavala, "Inference of Hierarchical Choice Processes from Panel Data", en *Journal of Consumer Research,* junio de 1981, publicado por University of Chicago Press, © 1981 por University of Chicago.

el cambio de marca de ese consumidor de Coke a 7UP; se equivocaría al deducir que se debió a razones de sustituibilidad y no al deseo de cambiar. De repetirse la situación en numerosos consumidores, el gerente de producto creería que ambos refrescos compiten entre sí y podría diseñar su estrategia a partir de eso, cuando en realidad 7UP no constituye una amenaza en el sentido usual del término.

Un problema del uso de los datos de compra consiste en que a menudo se hallan en el nivel de familia. El cambio observado entre dos marcos podría deberse a las preferencias de los miembros, no a motivos de sustituibilidad. Un ejemplo: las compras de Coke y Pepsi podrían referirse a dos personas diferentes o a un verdadero cambio por parte de uno de ellos. La diferencia es crucial.

Los datos de ventas o de grupos de interés sirven para calcular las elasticidades cruzadas de la demanda, otro motivo para estimar los patrones de la competencia. Este tipo de elasticidad es el cambio porcentual en las ventas de una marca comparadas con el de una variable mercadológica de otra marca: el precio por ejemplo. Si la elasticidad cruzada del precio es positiva (las ventas de una marca caen cuando sucede lo mismo con el precio de otra), se considerará que las dos marcas o productos en cuestión compiten entre sí (Cooper, 1988).

El problema fundamental de este método radica en estimar las elasticidades cruzadas: se supone que no se da una reacción competitiva frente a la reducción del precio y que el mercado es estático para los nuevos participantes, el diseño del producto y otros aspectos. Además una elasticidad cruzada positiva no garantiza la causalidad, o sea que la disminución (aumento) de precio de la marca hizo que disminuyera (aumentara) la venta de otras. E igual que sucede al medir el cambio de marca, el grupo de marcas o productos ha de ser definido *a priori*.

En el entorno actual del comercio electrónico es bastante fácil para las compañías de Internet recabar datos del cambio en el lugar. Comscore Media Metrix, por ejemplo, rastrea la navegación por sitios (datos de *flujo de clics*) de un grupo de navegantes de la red, de modo que un detallista de Internet puede determinar de qué sitios llega un usuario y a

cuáles se dirige una vez hecha la visita o la compra. A partir de esta clase de información es mucho más difícil interpretar; los usuarios pueden visitar muchos sitios en una sesión y conseguir un precio bajo.

En resumen, las estimaciones de la competencia basadas en el comportamiento real son útiles porque representan lo que *realmente* hacen los consumidores, no lo que *podrían* hacer, que es lo que indican las encuestas. No obstante, sin una recopilación amplia y de diseño especial, las estimaciones se aplican primordialmente a bienes no duraderos que se compran con frecuencia. Además tienden a ser más apropiadas cuando una clase de producto se define *a priori* y cuando se investiga la competencia dentro de la forma o categoría del producto.

Uso de los juicios del consumidor

Se han propuesto varios métodos para estimar la competencia a partir de los juicios del consumidor. Se trata en lo esencial de ejercicios de papel y lápiz, en que se encuesta a grupos de interés, en galerías comerciales o en otros ambientes. Aunque no se basan en su comportamiento real, permiten penetrar en las posibles estructuras futuras del mercado, produciendo definiciones más amplias que las actuales. Se aplican además a todo tipo de productos y servicios, entre ellos los productos industriales y los productos durables de consumo.

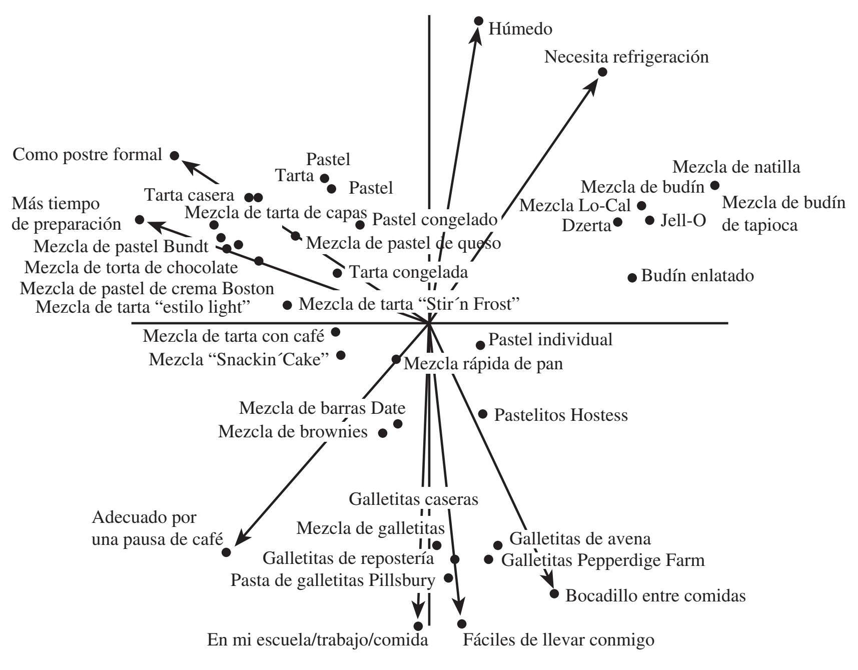
La *semejanza global juzgada* se mide entre parejas de productos o de marcas; con ella se crean representaciones geométricas en espacios multidimensionales llamados *mapas perceptuales.* Las marcas o productos se representan con puntos en el espacio, las dimensiones mediante los atributos con que los clientes emiten el juicio de semejanza. Se considera que las marcas situadas cerca una de otra son similares y que, por lo mismo, constituyen un mercado bien definido.[4] Si son el objeto del ejercicio de mapeo, sólo podrá evaluarse la competencia con base en la forma o en la categoría del producto. Pero podrá identificarse una competencia genérica más interesante en caso de utilizarse un grupo más numeroso de productos.

Por ejemplo, la figura 3.12 contiene un mapa perceptual tomado de la categoría genérica de postres. El análisis ha de comenzar con una serie previamente especificada de alternativas relevantes. Éstas pueden desarrollarse mediante una investigación hecha por un grupo de interés, la cual identifique los productos que satisfagan una necesidad en particular. Los puntos no unidos a los vectores representan los productos que satisfacían la necesidad del postre. Los vectores sirven para determinar los atributos que definen el espacio, aunque son ajenos a la competencia de mercado. La información referente a la competencia se obtiene examinando los grupos de puntos. El cuadrante de la parte superior derecha será de gran utilidad, por ejemplo, para el gerente de marca de Jell-O. En el mapa es evidente que este postre se considera muy similar a la natilla, al budín, la tapioca, la mezcla Lo-Cal y Dzerta, mezcla de gelatina y de otros productos.

La *semejanza dentro de las series consideradas* es un método ideado por Bourgeois, Haines y Sommers (1979): se pide a los clientes que tomen una numerosa serie de productos y los dividan en grupos de productos que puedan sustituirse entre sí, que se considerarían juntos en una compra. Luego se les pide que juzguen la semejanza de los productos de cada grupo. Se acumulan juicios de semejanza entre los clientes y así se traza un mapa perceptual. Así, este método se parece un poco al anterior, sólo que recoge los juicios de semejanza una vez formados los grupos. Otras variantes se sirven de los datos de protocolo obtenidos mientras los clientes piensan en voz alta al tomar una decisión de compra.

[4] Hay otros métodos de construir mapas perceptuales además de las evaluaciones de semejanza; por ejemplo, el análisis de factores y discriminante en la evaluación de atributos.

FIGURA 3.12 **Definición de la competencia mediante el mapeo perceptual**



Fuente: *Marketing News,* mayo 14, 1982, p. 3.

El concepto de grupo considerado ha sido estudiado a fondo (consulte por ejemplo a Hauser y Wernerfelt, 1990, y a Andrews y Srinivasan, 1995). Cuando se toma una decisión de compra, los clientes a menudo simplifican el proceso reduciendo la cantidad de productos y marcas disponibles que satisfacen una necesidad a una cantidad menor a partir de la cual toman la decisión definitiva.

Por supuesto, las opciones entonces compiten entre sí. Sin embargo, la utilidad del concepto de grupos considerados se ve limitada por la variabilidad de éstos entre los clientes y los canales de distribución, y también por ser dinámicos: los grupos cambian de una ocasión de compra a la siguiente.

La *eliminación del producto* constituye una forma interesante de definir la competencia a partir de la reacción del cliente ante la disponibilidad del producto (Urban, Johnson y Hauser, 1984). Se supone que los productos o marcas de un grupo son sustitutos y que en consecuencia, cuando uno de ellos se elimina de un conjunto de opciones, los clientes elegirán comprar entre los productos restantes en vez de los productos eliminados del grupo original. Suponga la siguiente serie de opciones en los sitios de Internet para comprar libros: Amazon.com, BiggerBooks.com, Barnesandnoble.com y otras. Las tres marcas serán rivales si al eliminar BiggerBooks.com, los clientes tienden elegir una de las dos restantes más que a cualquier otro sitio.

Aunque los creadores de este método señalan que sirven para dividir en submercados el mercado de la forma del producto, nada impide utilizarlo en una situación más general. Un ejemplo: si no se dispone de leche y si después el jugo de naranja y los refrescos se eligen con mayor frecuencia que el té o el café, esos tres alimentos competirán evidentemente entre sí en el nivel genérico.

La *sustitución de uso* estima la competitividad mediante las semejanzas juzgadas de los productos dentro del contexto de su utilización (Stefflre, 1972, Ratneshwar y Shocker, 1991). En primer lugar, los clientes mencionan todos los usos y contextos posibles (una fiesta o una aplicación personal) de un producto o marca. En segundo lugar, la muestra original de encuestados o una nueva muestra menciona otros que ofrezcan los mismos beneficios o uso, evaluando en seguida su conveniencia en diversos contextos u ocasiones. Es un método que puede generar gran cantidad de competidores genéricos e incluso competidores por el presupuesto del cliente.

Suponga que el producto en cuestión sea un partido de béisbol. He aquí un esbozo del análisis respectivo:

Objetivo: partido de béisbol.

Usos: evento deportivo, entretenimiento.

Sustitutos: carrera de caballos, películas, cena en un restaurante, visitar una barra deportiva.

Por tanto, la sustitución en uso es capaz de originar un grupo bastante heterogéneo de competidores.

Resumen

En la figura 3.13 se resumen los métodos con que se determina la competencia en dos dimensiones: 1) utilidad del método para determinar la competencia en cierto nivel; 2) tipo de datos con que suele implantarse el método. En lo que respecta a la segunda dimensión, la información se divide en fuentes primarias (datos recabados para identificar a los rivales) y fuentes secundarias (datos recabados para otro propósito que no sea determinar la estructura del mercado).

Como se advierte en la figura 3.13, todos los métodos son útiles para determinar la competencia por la forma de producto. El juicio administrativo y los datos de los clientes

FIGURA 3.13 Comparación de los métodos con los niveles de competencia e información requerida

	Nivel de competencia				Fuentes comunes de datos	
Método	**Forma del producto**	**Categoría del producto**	**Genérico**	**Presupuesto**	**Primarias**	**Secundarias**
Definiciones actuales	X	X				X
Sustitución de tecnología	X	X	X		X	
Juicio administrativo	X	X			X	X
Comportamiento del cliente con base en:						
Cambio de marca	X	X				X
Intervalo entre compras	X	X				X
Elasticidades cruzadas	X	X	X			X
Evaluación del cliente con base en:						
Semejanza global	X	X	X		X	
Semejanza de los grupos considerados	X	X	X	X	X	
Eliminación de productos	X	X	X		X	
Sustitución en el uso	X	X	X		X	

Nota: Una *X* indica que cualquiera de los dos métodos sirve para determinada competencia en ese nivel o que emplea datos de cierto tipo.

con base en la conducta son útiles principalmente para desarrollar el mercado de la forma y categoría del producto. La información concerniente a los clientes a partir del juicio puede servir para evaluar la competencia genérica. Las elasticidades cruzadas, la semejanza cruzada, la sustitución de tecnologías, la eliminación del producto y la sustitución pueden comenzar con una definición del mercado *a priori* (que puede ser muy amplia), o se basan en el uso. Pero no sirven para definir la competencia por el presupuesto, es decir, los productos luchan por el mismo dinero del cliente. En cambio, sí sirven para determinarla, pues el método en que se basa el grupo considerado no presenta tales restricciones.

Respecto a las condiciones de los datos, la evaluación del cliente a partir del juicio requiere datos primarios, mientras que los métodos basados en la conducta pueden valerse de datos secundarios. Cuando estos últimos se aplican a los productos empaquetados, utilizan información especializada de escáner disponible en los comercios. Los juicios del consumidor podrían complementar los datos de compra con datos primarios; por ejemplo, los conseguidos con entrevistas que se centren en las causas del cambio de marca. El juicio administrativo puede —por lo menos en forma implícita— utilizar los datos primarios (conversación con los distribuidores) y los secundarios (informes de visitas de venta).

SELECCIÓN DE LOS COMPETIDORES

Desde el punto de vista intuitivo conviene examinar la competencia en los cuatro niveles y las consecuencias prácticas para el gerente de producto son importantes. Una de las que ya se mencionaron es que la estrategia de marketing ha de diseñarse tomando en cuenta cuatro problemas o niveles de la competencia: 1) convencer al segmento del mercado de que su marca es la mejor (competencia en la forma de producto); 2) convencer a los compradores de que la forma de su producto es la mejor (competencia en la categoría del producto); 3) convencerlos de que la categoría del producto es la mejor (competencia genérica); 4) convencerlos de que la necesidad básica que satisface es importante. El gerente de producto habrá de decidir qué porcentaje de su presupuesto destinará a cada problema.

Una segunda consecuencia de los cuatro niveles anteriores es que el gerente debe elegir el enfoque selectivo de la competencia. La escasez de recursos le impide concentrar su análisis o su estrategia en todos los productos del mercado que perciba como rivales. Decidir con quién competir influye lo mismo en las normas del desempeño (determinar la participación en qué área) que en la estrategia (publicidad competitiva entre otras cosas). Por ejemplo, el gerente de marca de Odwalla habrá de decidir si compite contra otras barras energéticas exclusivamente o contra la categoría más amplia de barras de bocadillos.

El gerente de producto decidirá en cuáles competidores enfocarse, para lo cual examinará tres factores: 1) el horizonte temporal del plan de marketing en cuestión, 2) la etapa del ciclo de vida del producto y 3) la rapidez con que cambia la base tecnológica del producto.

En un plan anual de marketing —el más común— *es necesario* definir la competencia: en primer lugar a partir del producto y en segundo sirviéndose de otros criterios apropiados. Desde luego, las marcas que compiten a diario con la suya se encuentran en la categoría de forma del producto o en una subcategoría. En tal caso el gerente de producto necesita conocer a fondo a sus clientes, a sus rivales y los efectos de los cambios ambientales como los demográficos. Por ejemplo, en un ciclo de planeación anual los principales rivales de Sanka son otras marcas de café instantáneo descafeinado. ¿Y qué decir de otras marcas de café descafeinado o regular? La selección de otros rivales en la categoría del producto (café) o

en un grupo genérico requiere un juicio basado en si el gerente ve oportunidades de crecimiento o en si una categoría o competidor genérico está atacando la forma del producto. En este ejemplo Sanka compite más contra otras marcas de café descafeinado que con las normales. Como ya se mencionó en páginas anteriores, la competencia que se da en los refrescos y los jugos es un problema serio para la categoría; la asociación del comercio del café financia los esfuerzos por competir. En los planes de largo plazo los cuatro niveles de la competencia son importantes, dando especial interés en el nivel genérico para identificar los riesgos competitivos más importantes.

La etapa del ciclo de vida del producto ayuda a definir la competencia porque la perspectiva de la industria cambia con el tiempo. En las primeras etapas de crecimiento de un producto, en especial si se trata de una nueva tecnología, hay que definir la competencia en términos amplios (competencia genérica), pues gran parte de la actividad mercadológica consiste en convencer a los clientes de que sustituyan con otro producto el que hasta entonces había satisfecho sus necesidades. Por el contrario, en los mercados maduros el interés deberá concentrarse en la forma del producto y en los competidores de la categoría para determinar mejor la eventual permanencia en un mercado.

Por último, la competencia deberá concebirse en la forma más amplia posible cuando el cambio tecnológico ocurre con mucha rapidez. Ésta es una de las características de la comunicación, área en que compiten por ciertos servicios productos tan diversos como los siguientes: procesadores de palabras, faxes, Internet, computadoras caseras, televisión por cable y satélites. Por el contrario, las definiciones estrechas son suficientes en campos donde los avances tecnológicos ocurren con menor frecuencia, como sucede con los productos alimenticios.

La atención se centra ahora en seleccionar a los competidores importantes, pues se han elegido los niveles apropiados de la competencia, o sea el "mercado" ha sido definido por el gerente de producto. Esta evaluación requiere hacer un análisis preliminar de la competencia o por lo menos actualizar el análisis anterior del plan. Los factores que determinan cuáles competidores son importantes se relacionan con el pronóstico de sus estrategias probables; éstas se averiguan al analizarlos. No obstante, los recursos que los competidores pueden aportar al mercado también son muy importantes. Este interés por ellos pone de manifiesto una última perspectiva llamada *competencia entre empresas.*

COMPETENCIA ENTRE EMPRESAS

En último término los productos y servicios no compiten entre sí; las compañías sí. Los recursos con que cuenta una compañía para apoyar el producto son el factor clave de su capacidad para implantar con éxito una estrategia de marketing. Por tanto, aunque en este capítulo se ha estudiado la competencia desde la perspectiva de una marca o producto, conviene señalar que la competencia entre empresas exige una perspectiva más amplia al diseñar las estrategias.

Un ejemplo: en el mercado de las estaciones de cómputo, la línea de productos de Hewlett-Packard compite contra Sun, IBM y Silicon Graphics entre otras empresas. Pero no todos los rivales son iguales. Cuando Hewlett-Packard prepara una estrategia de marketing en contra de IBM, compite no sólo contra las características y beneficios del producto objetivo, sino que además lo hace contra los recursos de IBM: su apoyo financiero, su fuerza de ventas e imagen. No puede recurrir a las mismas estrategias que aplica al competir contra Sun, empresa mucho menor que IBM.

FIGURA 3.14 **Competencia de los servicios financieros entre empresas**

	FIDC: depósitos asegurados	Préstamos al consumidor	Tarjetas de crédito/ débito	Banca hipotecaria	Financiamiento comercial	Fondos mutualistas	Valores	Seguro
American Express	X	X	X			X	X	X
Alimentos		X	X	X	X			X
General Electric	X	X	X	X	X	X		X
General Motors		X	X	X	X			X
Merrill Lynch	X		X	X	X	X	X	X
Prudential	X	X	X	X	X	X	X	X
NetBank	X	X	X	X	X	X	X	X

La figura 3.14 muestra un grupo heterogéneo de compañías que compiten en la industria de los servicios financieros. Podría ampliarse fácilmente para incluir empresas como Fidelity, Vanguard, Citibank y otras similares, además de productos como cuentas individuales de jubilación y anualidades. American Express es una compañía tradicional de servicios financieros y está acostumbrada a competir con Merrill Lynch y Prudential en seguros, en préstamos comerciales y valores. Por su parte, General Motors, General Electric y Ford —consideradas como potencias industriales— compiten también con American Express: préstamos al consumidor, tarjetas de crédito/débito, financiamiento comercial y seguros. Además el mundo tan compacto de American Express es muy distinto a NetBank que usa sólo Internet. Por tanto, el gerente de las tarjetas verdes de esta empresa compite contra con los productos de otras corporaciones muy diversas y con algunas de las más ricas del mundo.

A menudo resulta difícil entender la competencia a nivel de marca si no se conoce el contexto más amplio donde ocurre. Por ejemplo, la lucha de Bic con el encendedor Cricket no se comprenderá si no se reconoce la rivalidad general entre Bic y Gillete, que incluye rastrillos y plumas además de encendedores. Además, Kimberly Clark, feroz rival de Procter & Gamble en el mercado de pañales desechables, compró Scott Paper con la intención de utilizar las marcas de esta compañía (el papel de baño entre otras) para competir con Procter & Gamble (Charmin), diluyendo así los recursos de que ésta disponía para competir en la categoría más lucrativa de los pañales.

Muchas veces la competencia entre empresas se caracteriza por asimetrías en los enfoques. Un ejemplo, para Odwalla es probable que PowerBar y Balance Bar le parezcan competidores más fuertes que Clif Bar, porque las dos primeras son propiedad de grandes corporaciones (Nestlé y Kraft). Las compañías con grandes recursos han de ser vigiladas con más cuidado debido a su capacidad para impactar el mercado con grandes campañas publicitarias y promocionales. Dado que Clif Bar es independiente, difícilmente presentará un problema serio para Odwalla, a corto plazo por lo menos. Y en cambio sí ve a las otras compañías como fuertes competidores.

RESUMEN

En este capítulo se argumentó que los competidores que representan una amenaza contra un producto pueden ser muy diversos y provenir de varias industrias, nombre con que tradicionalmente se les designa. Por tanto, un “mercado” o una “industria” suelen ser diná-

micos y difíciles de definir; a menudo las designaciones se emplean más por razones de comodidad que como una descripción exacta de los patrones de la competencia. También aparece un modelo para conceptualizarla y los métodos para que el lector se haga una idea de ella. Por último aparecen los métodos con que se elige a los competidores escogiendo los niveles y las marcas específicas.

En síntesis: los rivales son las compañías cuyos productos o servicios compiten por los mismos clientes directamente, ofreciendo productos o servicios semejantes (competencia en la forma o en la categoría del producto), en forma indirecta satisfaciendo necesidades básicas parecidas (competencia genérica) o en función del presupuesto. Al gerente de producto encargado de un producto en una categoría establecida le interesará principalmente la competencia en la forma o categoría de producto, pues es lo que pone en peligro su subsistencia. Sin embargo, si se trata de planes de nuevos productos una perspectiva genérica es muy importante, pues el nuevo producto sustituye a otra categoría que satisface necesidades semejantes.

Bibliografía

Abell, Derek (1980), *Defining the Business*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Andrews, Rick L. y T. C. Srinivasan (1995), "Studying Consideration Effects in Empirical Choice Models Using Scanner Panel Data", *Journal of Marketing Research,* febrero, 30-41.

Ansoff, H. Igor (1965), *Corporate Strategy*, Nueva York: McGraw-Hill.

Bourgeois, Jacques, George Haines y Montrose Summers (1979), "Defining An Industry", ponencia presentada en ORSA/TIMS Market Measurement Conference, Stanford University.

Claburn, Thomas (2002), "Inside Line", *Smartbusinessmag.com,* abril, 28.

Clark, Bruce H. y David B. Montgomery (1999), "Managerial Identification of Competitors", *Journal of Marketing,* julio, 67-83.

Cooper, Lee (1988), "Competitive Maps: The Structure of Underlying Asymmetric Cross-elasticities", *Management Science,* junio, 707-723.

Day, George S., Allan D. Shocker y Rajendra V. Srivastava (1979), "Customer Oriented Approaches to Identifying Product Markets", *Journal of Marketing,* otoño, 8-19.

Dvorak, Phred (2000), "Japanese Banks Face New Competitors", *The Wall Street Journal,* 17 de mayo, A22.

Federman, Josef (2003), "In the Driver's Seat", *The New York Times,* 19 de mayo, R12.

Fitch, Stephane (2003), "Pocketing a New Market", *Forbes,* 13 de octubre, 125.

Hauser, John R. y Birger Wernerfelt (1990), "An Evaluation Cost Model of Consideration Sets", *Journal of Consumer Research,* marzo, 391-405.

Kalwani, Manohar y Donald Morrison (1977), "A Parsimonious Description of the Hendry System", *Management Science,* enero, 467-477.

Kim, W. Chan y Renée Mauborgne (1999), "How Southwest Airlines Found a Route to Success", *Financial Times,* 13 de mayo, 20.

Lehmann, Donald R. (1972) "Judged Similarity and Brand-Switching Data as Similarity Measures", *Journal of Marketing Research,* agosto, 331-334.

Levitt, Theodore (1960), "Marketing Myopia", *Harvard Business Review,* julio-agosto, 45-56.

McAlister, Leigh y James Lattin (1985), "Using a Variety-Seeking Model to Identify Substitute and Complementary Relationships among Competing Products", *Journal of Marketing Research,* agosto, 330-339.

Parker-Pope, Tara (1998) "P&G Targets Textiles Tide Can't Clean", *The Wall Street Journal,* 29 de abril, B1.

Rao, Vithala y Darius Sabavala (1981), "Inference of Hierarchical Choice Processes from Panel Data", *Journal of Consumer Research,* junio, 85-96.

Ratneshwar, S. y Allen D. Shocker (1991), "Substitution in Use and the Role of Usage Context in Product Category Structures", *Journal of Marketing Research*, agosto, 281-295.

Steffire, Volney (1972), "Some Applications of Multidimensional Scaling to Social Science Problems", en *Multidimensional Scaling; Theory and Applications in the Behavioral Sciences,* vol. III, A. K. Romney, R. N. Shepard y S. B. Nerlove, eds. Nueva York; Seminar Press.

Thomaselli, Rich (2003), "Travelocity Hands McKinney $30M Biz", *Advertising Age,* 27 de octubre, 6.

Urban, Glen, Philip Johnson y John R. Hauser (1984), "Testing Competitive Market Structures", *Marketing Science,* primavera, 83-112.

Yip, George y Jeffrey Williams (1986), "U.S. Retail Coffee Market (A)", caso núm. 9-586-134 de Harvard Business School.

Capítulo Cuatro

Análisis del atractivo de la categoría

Introducción

Respecto de cada producto nuevo o ya existente, el gerente de producto habrá de preguntarse si la categoría de interés es lo bastante atractiva como para justificar que su compañía, sus competidores actuales u otros participantes inviertan más. Para obtener una respuesta el enfoque del portafolio de productos, popularizado por Boston Consulting Group, utiliza la tasa de crecimiento del mercado para indicar el atractivo. Otros modelos utilizan una rejilla bidimensional estratégica que integra el atractivo del mercado y la posición de la empresa (Cravens, 1994).

El tipo de análisis que se describe en este capítulo recibe a menudo el nombre de análisis de la "industria" o del "mercado". Dado que este libro se centra en la administración de producto, se enfoca en la categoría del producto que define como el grupo de competidores con los cuales se compite todos los días. Esto quizá parezca una definición demasiado estrecha, en especial después de lo dicho en el capítulo anterior; no obstante, el gerente de producto puede adaptar el análisis presentado en este capítulo a la definición de categoría del producto o de la industria que le parezca más apropiada a las circunstancias.

Un elemento esencial de la planeación de marketing consiste en analizar el potencial de un producto, con el fin de alcanzar el nivel deseado de rendimiento sobre la inversión. Con este tipo de análisis no sólo se determinan las oportunidades financieras, sino que se generan ideas para competir mejor dadas las características estructurales de la categoría.

Las características de una categoría de productos rara vez apuntan todas en la misma dirección. De ahí que las categorías atractivas para algunas firmas interesen poco a otras. Por ejemplo, la mayoría de las categorías de alimentos se caracterizan por un crecimiento de ventas bajo pero estable. Una tasa de crecimiento de 4.5% en la categoría de papas congeladas probablemente le parezca demasiado alta al gerente de producto de Ore-Ida, pero muy baja a un gerente de producto de Cisco Systems. En el mercado automotriz los observadores señalan que el segmento de automóviles de lujo (con un precio mayor de $40 000) está saturado con modelos de todos los fabricantes del mundo. Pese a ello Ford Motor Company decidió comprar Jaguar por el gran valor de su marca y porque estaba convencida de que eso le permitirá entrar de inmediato en el segmento de los automóviles de lujo.

Este análisis no sólo le interesa al gerente de producto de un fabricante o prestador de servicios, también le interesa al canal de distribución. Como vimos en el capítulo 1, un

FIGURA 4.1 **Resumen del atractivo de la categoría**

Factores agregados de la categoría:
- Tamaño de la categoría
- Crecimiento de la categoría
- Etapa del ciclo de vida del producto
- Ciclicidad de las ventas
- Estacionalidad
- Utilidades

Factores de la categoría:
- Amenaza de nuevos participantes
- Poder negociador de los compradores
- Poder negociador de los proveedores
- Actual rivalidad de las categorías
- Presión por parte de los sustitutos
- Capacidad de la categoría

Factores ambientales:
- Tecnológicos
- Políticos
- Económicos
- Regulatorios
- Sociales

número mayor de miembros del canal —en especial los detallistas— muestran interés por la administración de categorías, es decir, por la administración rentable de categorías enteras de productos. Claro que los detallistas dedicarán mayor espacio y/o tiempo de venta a las que sean "atractivas". Ello significa una rotación más rápida del inventario, más utilidades totales y menos espacio para las categorías "poco atractivas". Por tanto, el tipo de análisis que se explica en el capítulo es importante para los miembros de un canal en el sistema de distribución, quienes probablemente también lo realicen.

En este capítulo se examinan los factores importantes (sintetizados en la figura 4.1) al evaluar el atractivo intrínseco de una categoría de productos. Las áreas principales de estudio son los factores básicos agregados, los factores de categoría relacionados con los participantes más fuertes y los factores ambientales. También se señalan las fuentes de información sobre los componentes atractivos del análisis, además de aplicar los conceptos a las categorías de barras energéticas y de asistentes personales digitales.

FACTORES AGREGADOS DEL MERCADO

Seis grandes factores inciden en el atractivo del mercado (figura 4.2).

Tamaño de la categoría

Este factor (que se mide en unidades y en valor monetario) constituye un elemento importante de cualquier mercado. Es sin duda un aspecto decisivo en la probabilidad de que un producto genere ingresos para apoyar una inversión. En términos generales un mercado grande es preferible a los mercados pequeños. Además, al presentar un mayor potencial de mercado las categorías grandes brindan más oportunidades de segmentación que las pequeñas (capítulo 6). De ahí su atractivo tanto para las grandes empresas como para las organizaciones emprendedoras. Sin embargo, los grandes mercados atraen competidores con abun-

FIGURA 4.2 Atractivo de las variables de mercado

	Atractivo	
	Grande	**Pequeño**
Tamaño del mercado	+	–
Crecimiento del mercado	+	–
Ciclicidad de las ventas	–	+
Estacionalidad de las ventas	–	+
Nivel de utilidades	+	–
Variabilidad de las utilidades	–	+

dantes recursos, lo cual los hace poco atractivos para la empresa pequeña, como se observa en la categoría de los refrescos. Durante los primeros seis meses del 2003 Coca-Cola y PepsiCo invirtieron $240 millones en la publicidad de Coke, Diet Coke, Pepsi y Diet Pepsi, sin incluir el dinero destinado a la promoción (*Advertising Age,* 2003). Por tanto, el tamaño no justifica que se continúe invirtiendo ni se invierta más.

Crecimiento del mercado

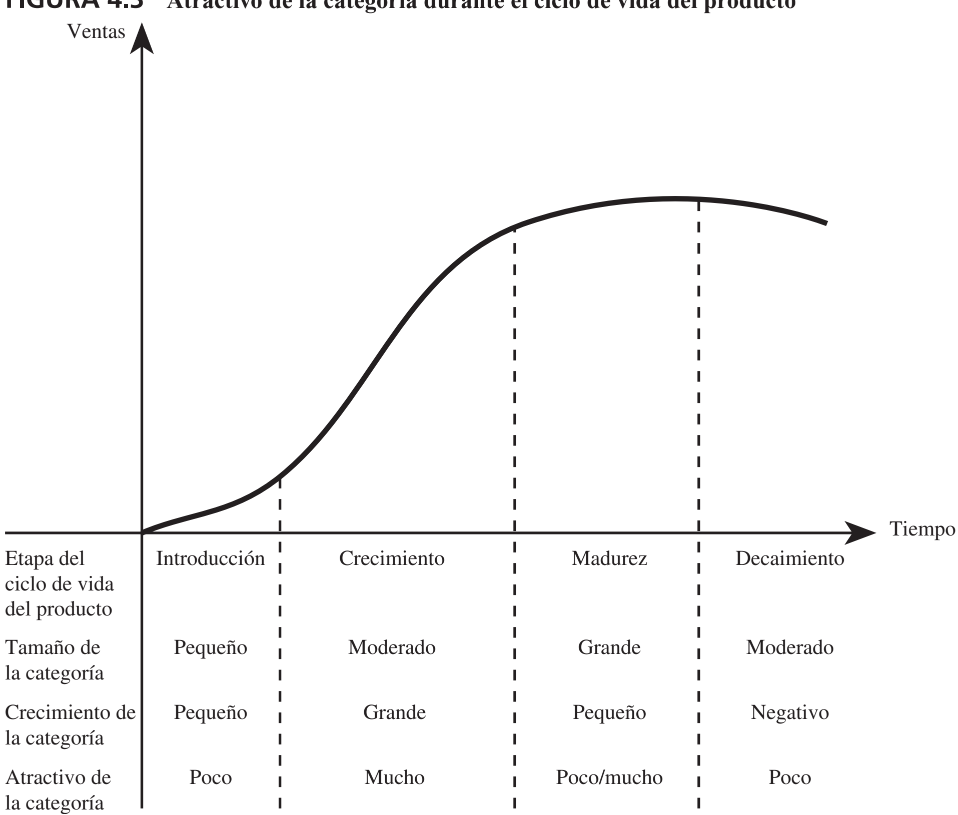
Como se ha mencionado en páginas anteriores, éste es un factor clave que defienden varios modelos de planeación. No sólo es importante el crecimiento actual, sino también las proyecciones de crecimiento en el horizonte contempladas en el plan. Casi todo mundo desea las categorías de crecimiento rápido por su capacidad para aportar altos márgenes de utilidad y mantenerlos durante años. Pero estas categorías —igual que las grandes— atraen rivales. Un ejemplo: mientras Procter & Gamble desarrollaba el mercado de los pañales desechables en Estados Unidos, la elevada tasa de crecimiento apoyaba el ingreso de otras corporaciones como Johnson & Johnson y Kimberly Clark. En los mercados orientados a la tecnología, un crecimiento rápido a menudo significa cambios drásticos en la participación de mercado y la desaparición de los productos competidores. En el mercado de los navegadores de Internet, Netscape dominaba 13% del mercado y Mosaic 60% en 1994. Para el año 2002 Netscape tenía 8% del mercado, Mosaic había desaparecido e Internet Explorer de Microsoft tenía 91% (Angwin y Sandberg, 2002). En conclusión, el crecimiento supone la posibilidad de aumentar los ingresos pero también la existencia de estructuras dinámicas del mercado en lo que respecta a la competencia.

Ciclo de vida del producto

A veces el tamaño de la categoría y su crecimiento tienen una representación simultánea mediante el ciclo de vida del producto (figura 4.3). Esta curva, en forma de S, divide las ventas del producto en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y decaimiento. Las fases iniciales del ciclo de vida muestran el rápido crecimiento de las ventas; la fase de madurez, un estancamiento de las ventas; y la del decaimiento, el final del ciclo.

La figura 4.3 incluye una evaluación del atractivo de una categoría durante las cuatro etapas. En la introducción tanto la tasa de crecimiento como el tamaño del mercado son pequeños. Eso lo vuelve poco atractivo para la mayor parte de los participantes potenciales quienes optarán por esperar. Cuando el crecimiento y el tamaño empiezan a despegar, el mercado cobra mayor atractivo. En la etapa de madurez la evaluación no es clara: la tasa de crecimiento es baja y en cambio el tamaño del mercado quizá se encuentra en su nivel más alto. Es el patrón

FIGURA 4.3 **Atractivo de la categoría durante el ciclo de vida del producto**



clásico de los refrescos, de las comidas rápidas y de muchos otros productos empacados: grandes volúmenes de dinero con un crecimiento lento. Por último, la fase de decaimiento suele ser tan poco atractiva que la mayoría de los competidores abandonan la categoría.

Sin embargo, en varias etapas del ciclo de vida el atractivo de un producto no siempre es claro. Puesto que la etapa de introducción presenta un bajo crecimiento y un volumen alto de ventas, para el pionero sólo resulta atractivo desde la perspectiva de su participación en el mercado en el largo plazo (Kalyanaram, Robinson y Urban, 1995; Urban *et al*., 1986). En la etapa de crecimiento, los productos no garantizan el éxito. Dos casos lo confirman: el fracaso de Osborne y Commodore durante los primeros días de la computadora personal; las causas, los conocidos problemas que incluso empresas de prestigio como AT&T y Hewlett-Packard han enfrentado en el segmento familiar de ese mercado. Durante la etapa de decaimiento (la de la última llamada) los productos pueden ser muy rentables. Un caso, Lansdale Semiconductor y Rochester Electronics son las últimas compañías en fabricar el microprocesador 8080 lanzado por Intel en 1974. Algunas compañías de la industria de juguetes, de la defensa y las telecomunicaciones fabrican productos o necesitan piezas de repuesto que lo utilizan.

Ciclicidad de las ventas

Muchas categorías muestran una notable variación de la demanda a lo largo de los años. Las empresas de capital intensivo como las automotrices, las siderúrgicas y las de máqui-

nas herramienta están vinculadas a la situación general de los negocios; así que pasan por periodos de auge y de estancamiento en sus ventas, según las variaciones del producto interno bruno (PIB). Lo mismo sucede con las empresas vinculadas a las tasas de interés, entre ellas las de bienes raíces y otros servicios financieros. Los productos dependientes de los cultivos se ven afectados por las condiciones climáticas anuales; lo cual no es, desde luego, una característica atractiva de una categoría, puesto que las fluctuaciones de las ventas inciden en las utilidades, en los niveles de empleo y en el efectivo disponible para desarrollar productos nuevos. Muchas firmas procuran desarrollar productos y/o adquieren otros a fin de eliminar la ciclicidad de las ventas entre años.

Estacionalidad

No suele considerarse positiva la estacionalidad, o sea los ciclos de ventas durante el año. Un ejemplo: en los últimos años la industria juguetera ya no confía tanto en el periodo navideño para generar la mayor parte de sus ventas. Este negocio estacional tiende a originar guerras de precios, porque hay muy pocas oportunidades de vender bien. Sin embargo, la mayoría de los productos son estacionales, en cierta medida; otros lo son en mayor medida, como los antigripales, las cortadoras del pasto y el helado de crema.

Utilidades

Las utilidades varían según el producto o la marca de una categoría, pero también se dan diferencias notables entre las industrias: en el 2002 los márgenes promedio de utilidad del calzado, de artículos para el arreglo personal y la biotecnología fueron de 5.7, 20.9 y 49.3%, respectivamente.[1]

Dichas variaciones en rentabilidad entre las industrias dependen de varios factores. Pueden deberse a los factores de producción (mano de obra frente a intensidad de capital, a materias primas), a la tecnología de producción y a la rivalidad competitiva, por mencionar algunos. Basta señalar que las categorías de productos con una rentabilidad baja son menos atractivas que las de mayores rendimientos.

Un segundo aspecto de la rentabilidad consiste en que cambia con el tiempo. A menudo la variación sirve para medir el riesgo de la industria. Los semiconductores ofrecen rendimientos excesivamente altos cuando la demanda es buena y rendimientos bajos cuando cae. Por el contrario, las empresas relacionadas con los alimentos generan utilidades estables, aunque no espectaculares. Y como suele suceder, el gerente de producto ha de encontrar el equilibrio entre riesgo y rendimiento: evalúa los rendimientos previstos atendiendo a su variabilidad.

FACTORES DE LAS CATEGORÍAS

Aunque los factores agregados descritos son indicadores importantes del atractivo de una categoría de producto, no aportan información sobre los factores estructurales intrínsecos que inciden en ella. Un modelo clásico diseñado por Porter (1980) incluye cinco factores para evaluar la estructura de las industrias:

La amenaza de nuevos participantes.

El poder negociador de los compradores.

[1] *S&P Analysts´ Handbook*, edición anual del 2002 (Nueva York: Standard & Poor´s).

El poder negociador de los proveedores.

El grado de rivalidad dentro de la categoría.

La amenaza de productos o servicios sustitutos.

Al retomar los factores anteriores del análisis de categorías aquí se agrega un sexto factor: capacidad de producción o de servicios.

Amenaza de nuevos participantes

El atractivo de la categoría de productos disminuirá si la amenaza de nuevos participantes es grande. Con excepción de las primeras etapas del desarrollo del mercado, cuando los nuevos participantes ayudan a expandirlo, casi siempre, en la medida que aportan más capacidad y recursos, intensifican la competencia y aminoran los márgenes de utilidad. Incluso en las primeras etapas de crecimiento del mercado el entusiasmo con que se les acoge se ve mitigado por la naturaleza del competidor: las compañías de inversión en línea como E*Trade dieron la bienvenida a Charles Schwab, pero en privado difícilmente estaban tan optimistas.

Las barreras contra el ingreso erigidas por las compañías actuales determinan la probabilidad de que otros competidores ingresen al mercado. Esto se antoja anticompetitivo e ilegal, pero en realidad sólo es anticompetitivo: un arma estratégica común del gerente de producto consiste en recurrir a medios legales para dificultar el ingreso de más compañías.

Economías de escala

En la industria automotriz una importante barrera contra el ingreso es el gran tamaño de la planta, requerido para operar eficientemente, para obtener descuentos por volumen en la compra de materias primas, etc. Los pequeños fabricantes (Rolex entre ellos) normalmente se contentan con atender el segmento de altos precios. Se consiguen economías de escala en otras áreas que no sea la manufactura. Un ejemplo: en la industria de suministros de hospitales se consiguen más altos márgenes de utilidad porque los costos de tomar y surtir un pedido por lo general no cambian. Los costos de los servicios están sujetos a las economías de escalas porque cuesta casi lo mismo instalar un centro para atender a muchos clientes o detallistas que para atender a unos cuantos. Los grandes publicistas suelen obtener descuentos por volumen cuando compran bloques de tiempo en televisión, radio y en otros medios.

Diferenciación del producto

Las marcas bien establecidas o la reputación de una empresa pueden dificultar el ingreso de más competidores. En la industria de cereales listos para servirse, los cuatro grandes —Kellogg, Kraft/General Foods, General Mills y Quaker Oats— gozan de una reputación tan buena que a un competidor le sería difícil establecer una franquicia de marca. El gobierno estadounidense presentó una demanda (aunque sin éxito) en contra de las fuertes barreras de esta industria.

Necesidades de capital

A veces se requieren grandes cantidades de capital para instalar plantas manufactureras, cadenas de tiendas o programas de marketing. Es fácil imaginar a las industrias de capital intensivo, entre ellas la de productos químicos y la de aviones, que requieren enormes sumas de dinero para instalar plantas. Sin embargo, muchas categorías requieren mucho más marketing, ya sea a través de la publicidad o de la distribución. Por ejemplo, algunas compañías que venden computadoras mediante pedidos por correo las compran a otras empresas e invierten

la mayor parte de su dinero en publicidad, distribución y servicio. Así pues, las barreras de capital no se confinan en absoluto a la planta y al equipo. La categoría de comida rápida tiene cuantiosos costos fijos de marketing (publicidad y promoción) y de distribución.

Costos del cambio

Se incurre en ellos al cambiar de proveedor. El término *proveedor* puede interpretarse en el sentido de empresa a empresa o dentro de un contexto de usuario final. Es difícil atraer a los clientes de un competidor cuando los costos son elevados, como sucede en la industria de mainframes y de programas de computación. Federal Express obsequia a sus clientes un software que les permite monitorear la condición de sus paquetes en el sistema FedEx. Se crea así una barrera contra otros participantes; además, dificulta que la competencia logre que los clientes de FedEx cambien la compañía de paquetería. Es más difícil integrar los costos de sustitución a los productos de consumo —sobre todo para los supermercados—, pues los clientes simplemente cambian de marca la próxima vez que van de compras. Una excepción notable es Gillette, que procura vender el concepto de “sistema” de rasurar, promoviendo así el uso de sus hojas junto con sus rastrillos. Otro ejemplo son los fabricantes de videojuegos como Sony y Nintendo, que incorporan dispositivos de seguridad en los cartuchos y hardware patentado que permiten utilizar sólo los juegos producidos por cada compañía o sus concesionarios.

En la tecnología de la información, a esas barreras del cambio se les llama *bloqueo* (Shapiro y Varian, 1999). Los programas de lealtad son un buen ejemplo de la creación de costos del cambio mediante el bloqueo. Si el lector es miembro de un programa Mileage Plus de United Airlines, tenderá a escoger esa línea en lo posible para aumentar los kilómetros en su cuenta.

Distribución

No es fácil encontrar espacio en los estantes para los productos nuevos. Coca-Cola y PepsiCo han creado tantas variedades de su producto básico que para rivales como 7Up ha sido más difícil conseguir ese espacio, aún más desde que las marcas propias han empezado a incursionar en la categoría de refrescos. Los supermercados, las farmacias y otros detallistas a menudo cobran *derechos de anaquel*, pagos que hacen los fabricantes por poner sus productos en los anaqueles. Sin duda, esta práctica levanta una barrera contra el ingreso, sobre todo si se trata de pequeñas empresas para las que el pago es oneroso.

El deseo de tomar fuertes represalias contra los nuevos participantes puede formar otra barrera. Cuando la pequeña Minnetonka, Incorporated inventó una bomba para el jabón de manos, tanto Colgate-Palmolive como Procter & Gamble de inmediato copiaron el empaque e invirtieron mucho más en promoción que Minnetonka. Lo mismo ha sucedido en la categoría de la pasta dental.

Las barreras cambian con el tiempo. Cuando expiró la patente de Xerox en el proceso básico de copiado, aumentó considerablemente el número de competidores en este mercado. Asimismo, cuando termina la protección de un medicamento de patente, siempre se lanza un genérico a un precio mucho más bajo.

El gerente de producto no sólo debe prever el ingreso de un nuevo participante basado en los factores anteriores, sino evaluar además la capacidad de un producto para fortalecer las barreras contra la entrada. Una vez más, aunque poner barreras tiene una connotación negativa —sobre todo para los abogados de la compañía— hay medios legales para inhibir la competencia. Un gerente de producto podría preguntar: ¿hay algo que pueda hacer

para evitar que un nuevo participante o incluso un rival actual compita en mi contra? Las respuestas se relacionan con los factores mencionados. Por ejemplo, si la amenaza de ingreso es fácil (una negativa de la categoría), entonces: 1) diferencie mejor; 2) aumente lo requerido (el capital) para competir eficazmente; 3) incorpore los costos del cambio, con lo cual dificulta más el cambio de marca por parte de los clientes; 4) monopolice la distribución, la oferta o ambas sin violar la ley; 5) si conviene, indique que está dispuesto a tomar represalias. Los gerentes de producto a menudo ensayan la mayoría de las cuatro tácticas. Note que la extensión de la marca ocupa espacio en el estante; muchas compañías invierten para reducir el cambio de marca por medio del marketing de base de datos y los programas de lealtad, es decir, vigilan los hábitos de compra de los clientes y ofrecen promociones por correo directo o por telemarketing.

Poder negociador de los compradores

Los *compradores* son personas u organizaciones que reciben el producto terminado o los servicios de las empresas en la categoría que se analiza. Pueden ser distribuidores, fabricantes de equipo original o clientes finales. Los proveedores son instituciones que suministran a la categoría con factores de producción como mano de obra, capital, materia prima y maquinaria.

El poder negociador de los grandes compradores guarda una relación negativa con el atractivo de la industria. En tales circunstancias, pueden obligar a rebajar el precio y hacen que los rivales compitan entre sí por beneficios como el servicio. A continuación se comentan algunas condiciones que ocurren si su poder negociador es fuerte.

1. *Cuando el producto comprado constituye un elevado porcentaje de los costos del comprador.* Anteriormente, la industria automotriz (el comprador) tenía poco poder adquisitivo sobre la industria siderúrgica (la industria en cuestión), porque el acero ha sido muy importante en la fabricación de automóviles. Sin embargo, este poder empieza a crecer a medida que las automotrices lo reemplazan con plástico y reducen la cantidad de proveedores a fin de lograr concesiones de precio y mejoras en la productividad.
2. *Cuando el producto que se compra no está diferenciado.* Si el gerente de la categoría en cuestión ve como un bien básico lo que vende, los compradores tendrán mucho poder. Un buen ejemplo es la ventaja de los clientes de productos químicos o de semiconductores en grandes volúmenes. En tales casos, los consideran indiferenciados y consiguen rebajar el precio.
3. *Cuando los compradores obtienen pocas utilidades.* Las industrias poco rentables como los fabricantes de equipo agrícola generalmente consiguen mejores condiciones con sus proveedores que las industrias muy rentables.
4. *Cuando el comprador amenaza con integrar hacia atrás.* Entre las presiones que sienten los fabricantes de semiconductores se encuentra la amenaza constante de los fabricantes de computadoras de producir sus propios chips. Un ejemplo es la compra de una parte de Intel por IBM. Además los consumidores pueden integrar hacia atrás, como se observa en el crecimiento de mueblerías y aparatos del tipo "hágalo usted mismo".
5. *Cuando el comprador cuenta con toda la información.* Entonces puede ejercer mayor poder sobre las tiendas al detalle si conoce muy bien las ofertas de la competencia: las distribuidoras automotrices están más dispuestas a negociar el precio cuando un cliente demuestra que ha obtenido información sobre los costos a partir de fuentes como *Consumer Reports* o Edmunds.com

6. *Cuando el producto o servicio del proveedor tiene sustitutos.* Aunque éste es un factor aparte de la categoría —descrito más adelante— incide sin duda en el poder de compra.

Los consumidores ejercen su poder negociador sólo de manera individual y genérica. No sucede lo mismo en las industrias donde su poder es tan fuerte como el del gobierno estadounidense. Pero si los consumidores se organizan en un grupo, aumentan su importancia y entonces incrementan su poder. Así, la numerosa población de los jubilados forma un sólido frente común en la American Association of Retired Persons (AARP). Lo mismo podemos decir de las cooperativas de compradores. Por ejemplo, los grandes hospitales de Estados Unidos se han unido para exigir mejores condiciones en la compra de suministros comunes como abatelenguas, vendas, etcétera.

En este caso, el objetivo del gerente de producto también es disminuir el poder del comprador. Lo logra, entre otras cosas, mejorando la diferenciación del producto (por ejemplo, haciendo de él un componente esencial), ayudando al cliente a aumentar su rentabilidad mediante servicios como asistencia técnica o asesoría relacionada con la manufactura e incorporando los costos del cambio de marca.

Poder negociador de los proveedores

En realidad es un reflejo del análisis del poder del cliente. Un gran poder de los proveedores no es una situación atractiva, ya que les permite fijar el precio a la categoría y otras condiciones como las fechas de entrega. Su poder suele ser mayor en las siguientes circunstancias:

1. *Los proveedores están muy concentrados en unas cuantas firmas.* Las compañías que necesitan supercomputadoras tienen proveedores fuertes porque hay muy pocos en el mundo (IBM, Cray, NEC y algunos más).
2. *El producto no tiene sustitutos.* La supercomputadora cae dentro de esta categoría, a pesar de que este poder empieza a disminuir con la mayor rapidez de cómputo que ofrecen las estaciones de trabajo. Por el contrario, el poder de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) disminuyó en la década de 1970, cuando las industrias transformaron las plantas para utilizar petróleo y carbón. Hoy ese poder vuelve a crecer.
3. *El proveedor ha diferenciado su producto o integrado costos del cambio de marca.* AK Steel Inc. aumentó su poder en la industria automotriz al ofrecer a General Motors un plan de pagos atrasados, una garantía de no interrupciones del trabajo, una demostración de la manera de sustituir el acero actual por otro más barato en ciertas áreas y servicios especiales como el suministro de acero preparado con adhesivos para algunas aplicaciones.
4. *El suministro está limitado.* Cuando la capacidad y la producción están limitadas, es evidente que los compradores tienen pocas oportunidades para lograr condiciones especiales.

Los gerentes de producto pueden disminuir el poder de los proveedores si buscan otras fuentes de suministro, materiales sustitutos y otras estrategias.

Rivalidad entre categorías

Las categorías de productos que se caracterizan por una competencia intensa entre los principales participantes no son tan atractivas como aquellas en que la rivalidad es menos

intensa. Una gran rivalidad puede ocasionar gastos mayores de marketing, guerra de precios, incursiones de empleados y otras actividades similares. Esas acciones exceden a veces lo que se considera una competencia "normal" de mercado, pudiendo menoscabar incluso el bienestar de consumidores y competidores.[2]

Varios ejemplos ponen de relieve los aspectos negativos de la rivalidad. En la categoría de teléfonos celulares cuatro de los principales proveedores (Verizon, Cingular, AT&T y Sprint) invirtieron más de $1.5 mil millones en publicidad durante la primera mitad del 2003. ¿Qué lograron con ello? Las cuatro compañías tienen tasas *mensuales* de pérdida de clientes de 1.9, 2.8, 2.7 y 2.7%. Compaq (antes de ser adquirida por Hewlett-Packard) y Dell eran acérrimos rivales en la industria de las computadoras personales; situadas a 92 km de distancia en Texas, se "pirateaban" empleados, intercambiaban ataques muy agresivos en la prensa y contrataban a grupos de interés para encontrar deficiencias en la estrategia del rival (Pope, 1993). Otros rivales hostiles y muy conocidos son Oracle y Siebel en la industria de software, los fabricantes de chips Intel y AMD, los operadores de parques de diversión Six Flags y Disney, las gigantes compañías japonesas Matsushita y Sony en los productos electrónicos.

A continuación se explican algunas de las principales características de las categorías que muestran una fuerte rivalidad:

1. *Competidores numerosos o equilibrados.* Las industrias automotriz, de comida rápida y de computadoras personales tienen rivales grandes y con muchos recursos. Hubo un tiempo en que en la industria productora de aviones comerciales había una compañía muy fuerte, Boeing, y dos más débiles: McDonnell Douglas y Airbus. Ahora que Boeing adquirió McDonell Douglas y Airbus logró gran éxito en arribos puntuales, las dos están muy parejas y compiten ferozmente.
2. *Crecimiento lento.* Aquí la cuestión fundamental es que en los mercados maduros el crecimiento se logra sólo a costa del competidor.
3. *Costos fijos altos.* En estas categorías existe una gran presión para que las operaciones se realicen a toda capacidad para reducir los costos unitarios promedio. Por eso existe una gran competencia en las industrias de capital numeroso como la del papel y la de productos químicos.
4. *Productos indiferenciados.* Cuando hay poca diferenciación, los productos y servicios le parecen bienes comunes (*commodities*) al consumidor, estallando entonces la guerra de precios.
5. *Rivalidades personales.* En algunas industrias este tipo de competencia gira en torno a fuertes personalidades que muestran profundos instintos competitivos. Scott McNealey de Sun y Bill Gates de Microsoft a menudo se atacan en discursos y artículos de prensa. Oracle y Siebel son rivales en la categoría de administración de relaciones con el cliente. A pesar de que trabajaron algún tiempo en Oracle, Tom Siebel y Larry Ellison (presidente ejecutivo de Oracle) llevan la rivalidad corporativa al aspecto personal.

En conclusión, al gerente de producto le resulta difícil influir en la rivalidad de las categorías.

[2] *New York Times*, 24 de noviembre de 2003, p. C4.

FIGURA 4.4 **Impacto de los factores de la categoría en el atractivo**

	Grande	Poco
Amenaza de nuevos participantes	–	+
Poder de los compradores	–	+
Poder de los proveedores	–	+
Rivalidad	–	+
Presión de los sustitutos	–	+
Capacidad ociosa	–	+

Presión ejercida por los sustitutos

Las categorías que generan productos o prestan servicios para los que hay muchos sustitutos resultan menos atractivas que las categorías que generan un producto bastante especial, que satisface una necesidad del cliente o resuelve un problema en una forma única. Puesto que casi siempre existen sustitutos (recuerde lo dicho en el capítulo 3), el atractivo de un producto no depende de su presencia. Sin embargo, algunas de las tasas más altas de rendimiento se obtienen en categorías con pocos sustitutos. Un ejemplo: la industria de los medios electrónicos, en la que existen pocos sustitutos —aunque la situación empieza a cambiar rápidamente—, se logran márgenes mucho mayores (casi 30%) que en la del carbón (menos de 10%), donde se cuenta con más alternativas.

Para definir la categoría cabe mencionar hasta qué punto existen sustitutos. No obstante, como se señaló en el capítulo 2, algunos productos como los refrescos tienen competidores genéricos; los competidores principales de otros, como los tractores, se hallan dentro de la categoría.

Capacidad

Una excesiva capacidad constante, no es una señal positiva de rentabilidad a largo plazo. Cuando una categoría opera a toda su capacidad, los costos pueden ser pequeños y su poder negociador con los compradores suele ser considerable. Por tanto, un indicador clave de la salud de una categoría es la presencia de una tendencia constante a operar a toda capacidad o no. Por ejemplo, durante las recesiones el gasto destinado a viajes es pequeño, entonces se origina un exceso de capacidad en muchos destinos turísticos del mundo. Eso disminuye el poder negociador con los compradores, que logran reducir las tarifas de cruceros y de otras vacaciones.

En la figura 4.4 se resume el análisis de las categorías. En un plan de marketing, las categorías más importantes de la figura deberían ampliarse para incluir los factores expuestos en este capítulo. Además hay que indicar las consecuencias del análisis, no sólo si la categoría es atractiva o no. El gerente de producto maneja categorías le guste o no; por eso el resultado importante del análisis es lo que aprende para competir mejor en ellas.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE

El *ambiente* está formado por los factores que no están bajo el control de la firma ni de su industria, son factores externos que no se relacionan con los clientes y los competidores que inciden en las estrategias de marketing. La vulnerabilidad de una categoría de producto

ante los cambios ambientales es una característica poco atractiva, aunque de hecho todos los gerentes deben ocuparse de ella. Como se ha dicho en el capítulo, puede haber ciclicidad si las ventas de una categoría dependen de la situación económica del país. Por el contrario, las categorías bien posicionadas para aprovechar los cambios ambientales pueden prosperar, lo mismo que los gerentes de producto que ven en ellos una oportunidad para lograr una ventaja competitiva.

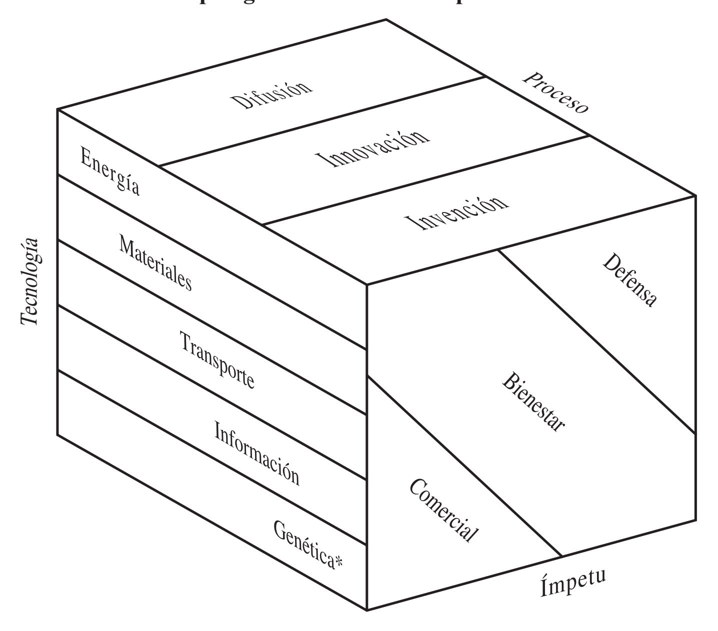
Los factores ambientales caen en cinco grupos: tecnológicos, políticos, económicos, regulatorios y sociales. Estos factores han de examinarse para evaluar el atractivo de las categorías y determinar si los cambios pronosticados requieren cambios de estrategia.

Factores tecnológicos

La figura 4.5 contiene un modelo del ambiente tecnológico que sirve para conceptualizar las fuentes del cambio tecnológico en una industria (figura adaptada de Thomas, 1974, de una categoría de productos). Las dimensiones "tecnología" e "ímpetu" no requieren explicación. La dimensión "proceso" traza una distinción entre el desarrollo de un producto nuevo (invención), su introducción (innovación) y su distribución entre la población (difusión).

Las dos dimensiones principales con que se determina el atractivo de una categoría son la tecnología y el proceso. Ocurren cambios trascendentales en las siguientes áreas: energía, materiales, transporte, información y genética (bioingeniería). En el área de la información, los sistemas de escáner instalados en las cajas registradoras de los supermercados les permiten monitorear estrechamente la venta de varias mercancías para tomar decisiones referentes al inventario y al espacio en estantes. La investigación de bioingeniería ayuda a mejorar las cosechas y descubrir el tratamiento de enfermedades como el cáncer.

FIGURA 4.5 **Tipología del desarrollo de productos**



* Incluye avances agronómicos y biomédicos.

Fuente: Philip S. Thomas, "Environmental Analysis for Corporate Planning", *Business Horizons* 17 (octubre de 1974), p. 27.

Las categorías de producto más débiles en el aspecto tecnológico son muy vulnerables a la competencia tanto de productos nuevos como de las empresas extranjeras que han hecho la inversión necesaria. Un ejemplo: en la década de 1980 las más importantes siderúrgicas estadounidenses utilizaban los altos hornos, tecnología inventada en la década de 1800. Las siderúrgicas extranjeras y las nacionales que habían invertido en esta tecnología fueron muy exitosas en la década anterior. Un aspecto positivo: la fuerza de Estados Unidos han sido los programas de computación. Así pues, una categoría atractiva de producto es aquella que esté en condiciones de aprovechar los adelantos tecnológicos indispensables para mantener la competitividad frente a tecnologías nuevas y sustitutas.

Sin embargo, existe un punto más allá del cual la tecnología puede resultar contraproducente, sobre todo entre los consumidores. A esto John Naisbitt (1984) lo llama "contraste entre alta tecnología y alta sensibilidad". Un ejemplo, los cajeros automáticos han despersonalizado la banca al punto que algunos clientes añoran el contacto con el cajero personal. Hace algunos años Citibank de Nueva York propuso permitir sólo a los consumidores más ricos realizar transacciones mediante el contacto personal; los demás habrían tenido que utilizar máquinas. Los clientes protestaron con tanta vehemencia que Citibank desechó la idea. Aunque frecuentemente calificada como una onda del futuro, la banca desde el hogar mediante computadoras personales nunca logró la aceptación plena entre el público. Todavía representa menos de 1% del mercado de comestibles al detalle que tiene un valor de $400 000 millones, aunque la compra de comestibles por Internet ha crecido considerablemente por los esfuerzos de compañías como Freshdirect, Peapod y otras empresas pequeñas (Lee, 2003).

Las categorías atractivas del producto presentan gran solidez de invención, innovación o difusión de productos o servicios nuevos. La mayoría de las compañías tecnológicas deben innovar constantemente, porque los ciclos de vida de sus productos son muy cortos. En cambio, el éxito en productos de consumo, aunque perfeccionados continuamente en varias formas (empaque, sabor y otros aspectos), depende más de la calidad de los programas de marketing como promoción, publicidad, etcétera.

Factores políticos

Un segundo factor ambiental se relaciona con la sensibilidad de la categoría ante factores políticos. Éstos son importantes sobre todo en productos con un importante mercado internacional. La figura 4.6 contiene la conceptualización de las fuentes del riesgo político, los grupos que lo generan y los problemas políticos en la operación de la empresa (Robock, 1971).

Por ejemplo, muchas compañías multinacionales comercializan activamente —o piensan hacerlo— productos en China y en otros países donde se ha emprendido una reforma económica como en Vietnam, Camboya e incluso Iraq en la era posterior a Saddam. En la figura 4.6 se ve que las fuentes del riesgo político son filosofías políticas antagónicas (el riesgo de un posible retorno al comunismo u otra forma autocrática hostil contra las reformas del mercado), así como una posible perturbación y problema social. Son riesgos capaces de paralizar los negocios, dañar la propiedad y representar una amenaza contra los empleados.

Este tipo de análisis ayuda a evaluar los segmentos del mercado de la línea definidos con criterios geográficos. Si un porcentaje suficiente de la venta proviene de mercados extranjeros riesgosos, el producto podrá resultar poco atractivo en comparación con otros.

El riesgo político de Estados Unidos no es grande, pero no por eso deja de ser importante. Su riesgo doméstico suele relacionarse con el partido político en el poder. Los republicanos tienden a favorecer las economías de mercado. Por tanto, es probable que

FIGURA 4.6 **Conceptualización de los riesgos políticos**

Causas del riesgo político	Grupos a través de los cuales puede generarse el riesgo político	Efectos en las actividades de las trasnacionales
Filosofías políticas antagónicas (nacionalismo, socialismo, comunismo)	Gobierno en el poder y sus organismos	Confiscación: pérdida de activos sin compensación
Disturbios y trastornos sociales	Grupos parlamentarios de oposición	Expropiación con compensación: pérdida de libertad para operar
Intereses de los grupos empresariales locales	Grupos no parlamentarios de oposición (Frente de Liberación Nacional de Argelia, movimientos guerrilleros que luchan dentro del país o fuera de él)	Restricciones operacionales: participación en el mercado, características del producto, políticas de empleo, propiedad compartida con nacionales, etcétera
Independencia política reciente o inminente	Grupos no organizados de intereses comunes: estudiantes, trabajadores, campesinos, minorías, etcétera	Pérdida de la libertad de transferencia: financiera (dividendos, pago de intereses, bienes, personal o derechos de propiedad)
Conflictos armados y rebeliones internas por el poder político	Organismos de gobiernos extranjeros u organismos intergubernamentales como la Comunidad Económica Europea	Violaciones o revisión unilateral de contratos y acuerdos
Nuevas alianzas internacionales	Gobiernos extranjeros dispuestos a iniciar un conflicto armado o a apoyar la rebelión interna	Discriminación como impuestos o subcontratación obligatoria
		Daño a propiedad o al personal a través de disturbios, insurrecciones, revoluciones y guerras

Fuente: Stefan H. Robock, "Political Risk: Identification and Assessment", *Columbia Journal of World Business,* julio-agosto 1971, p. 7.

los productos perjudicados seriamente por la competencia extranjera (zapatos, mercancías de consumo, semiconductores, automóviles) no se vean beneficiados con las cuotas o el aumento de aranceles. Entre los demócratas el gasto en la defensa ha sido tradicionalmente un objeto; así que la suerte de los productos relacionados con ellos es incierta. Pero los riesgos políticos son dinámicos. Disminuyó el gasto al reducirse las tensiones mundiales tras la caída de la Unión Soviética y del bloque comunista de Europa oriental. Pese a ello, después de los atentados del 11 de septiembre del 2001, se ha registrado un auge entre las industrias que suministran productos de defensa y los relacionados con la seguridad.

Factores económicos

Casi todas las industrias de bienes de capital (máquinas herramienta, equipo agrícola, mainframes) son sensibles a las *fluctuaciones de las tasas de interés*, pues su elevado costo para los compradores a menudo se financia con tasas de interés a corto plazo. Los productos duraderos como casas, automóviles y estéreos también son sensibles a las tasas, aunque las tasas de las tarjetas de crédito no reaccionan tanto ante los cambios de la tasa preferencial como las tasas comerciales. Y, desde luego, el índice inflacionario está ligado a las fluctuaciones de las tasas.

El impacto financiero de tener mercados en el extranjero o de producir en otras naciones varía ampliamente con el tiempo, según las *tasas cambiarias.*

Como las empresas de servicio a menudo contratan personas poco calificadas a una tasa salarial baja, están muy subordinadas a las *condiciones del empleo.* Así, cuando el índice del empleo es elevado, es difícil encontrar personal de servicio en la industria de

comida rápida; entonces habrá que pagarles más porque hay vacantes de trabajos con una remuneración mayor. Es necesario considerar la oferta y la demanda de mano de obra en la industria. La oferta de ingenieros es cíclica. Cuando la demanda cae, muchas firmas en industrias técnicamente similares sufren escasez de trabajadores calificados.

Los productos, como los automóviles y otros productos de consumo duraderos que presentan una amplia base de clientes, suelen ser sensibles a las *fluctuaciones del crecimiento de PIB.* Las ventas del producto decaen cuando un país atraviesa por una recesión.

Factores regulatorios

El gobierno y otras instituciones inciden en el atractivo de la categoría por medio de sus regulaciones. Algunas categorías de producto han perdido atractivo con el tiempo debido a las leyes que restringen las capacidades del gerente de producto en el mercado o que elevan el costo total de hacer negocios. Las regulaciones gubernamentales, por ejemplo, restringen los medios que la industria tabaquera puede utilizar en su publicidad. Las compañías farmacéuticas y muchas que fabrican medicamentos están sujetas a pruebas estrictas que pueden cambiar con el tiempo. La otra cara de la moneda: en ocasiones la intervención gubernamental ayuda a algunas categorías de productos. Las restricciones que el gobierno estadounidense impone a la exportación de automóviles japoneses es un ejemplo de ello, lo mismo que el subsidio otorgado a algunos productos agrícolas.

Un buen ejemplo del impacto de la regulación en un producto farmacéutico es tPA de Genentech, un anticoagulante. La compañía estaba tan segura de que el medicamento tendría éxito que invirtió mucho dinero en el equipo de manufactura, en empleados, en premarketing y en inventario. Pero la Food and Drug Administration lo rechazó en mayo de 1987, y en una semana el valor de mercado de la compañía disminuyó casi $1 000 millones.

No es posible generalizar sobre las causas del impacto regulatorio, porque los organismos encargados de la regulación influyen de modo diferente en cada categoría de producto. En consecuencia, esta parte del análisis será necesariamente muy específico en las categorías.

Factores sociales

Las tendencias de la demografía y estilos de vida, de las actitudes y valores personales entre la población general son importantísimas para los fabricantes de productos y para los prestadores de servicios. En primer lugar, se han desarrollado nuevos productos que encajan en el estilo de vida moderno. El aumento del tamaño de la sección que en muchos supermercados se dedica a los platos de comida preparada se debe al aumento de familias en donde ambos trabajan y que necesitan alimentos de conveniencia y de fácil preparación. En segundo lugar, se han agregado más características a los productos actuales. Los consumidores de ingreso alto tienen instalados en su automóvil y en su teléfono sistemas de mapeo del sistema global de posicionamiento que les permite navegar en la red y tomar fotografías digitales. Y finalmente la promoción también ha cambiado. Los *baby boomers* que empiezan a envejecer (los vigorosos autores de este libro cuentan con edad similar a la de ellos) es un tema común en los anuncios televisivos, lo mismo que los consumidores de la misteriosa "generación X" (adultos jóvenes) y los jóvenes de la "generación Y".

Lo que no se reconoce normalmente es la importancia de conocer las tendencias de los estilos de vida y de la demografía de los productos entre empresas. Su demanda es a menudo derivada, es decir, quien la genera es el consumidor; así que la fuente de la demanda puede influir claramente en la de un producto industrial. Por ejemplo, a la compañía que fabrica los polímeros que se usan en las pinturas le afecta la cantidad de dinero que los consumidores

destinan a componer su casa y a una nueva construcción. Para las compañías que ofrecen productos de empresa a empresa (*business to business*, B2B) la pregunta fundamental por hacer al evaluar el atractivo es si los *clientes* de un producto se incluyen en las industrias "correctas". No sorprende, pues, que tiendan a prosperar las que ofrecen las categorías de mayor demanda, no así las que están demasiado ligadas a los productos en su etapa de declive.

Respecto de los productos de consumo, una pregunta fundamental es saber si la categoría del producto en cuestión está bien posicionada para aprovechar las tendencias actuales. Algunos productos gozan de mucha demanda porque resultan atractivos para un grupo numeroso y cada vez más rico de *baby boomers*; entre estos se incluyen muebles y electrodomésticos, cadenas elegantes de comida rápida, ropa, servicios financieros y de viajes. Otros productos han sido desarrollados para la generación más longeva de *baby boomers* (los que ahora cuentan de 45 a 50 años). Por ejemplo, gran parte del mercado de Audi TT y Porsche Boxter, de BMW Z3/4 y otros modelos deportivos lanzados desde finales de la década de 1990 hasta comienzos de la de 2000 están dirigidos a personas mayores de 40 años que deseen reducir su edad psicológica. Los productos con problemas son entre otros el café, los cigarros y el alcohol de alta graduación (exceptuando el whiskey caro), que están siendo golpeados por las tendencias demográficas y de gustos.

Dado el aumento de Internet a nivel global, muchos especialistas pronostican que el siglo XXI será la era del cliente. La transmisión del poder del vendedor al cliente se ve facilitada por el aumento de la información con que cuentan los clientes y por la reducción de los costos de ir de compras, lo cual les facilita comparar opciones en función de las características y el precio. Se ha dicho que hoy pueden tener lo que desean cuando lo desean y al precio que quieran pagar.

FIGURA 4.7 **Cambio proyectado en la población estadounidense, 1995-2005**

Inversión
GUÍA DEL INVERSIONISTA
+11 155 359
+8 042 836
+5 584 488
+2 352 954
+679 419
+1 925 310
+749 498
–5 467 332
En el futuro el grueso de los "BOOMERS ADOLESCENTES" beneficiará a las industrias del entretenimiento, de la ropa informal y de aparatos electrónicos.
Los BOOMERS LONGEVOS darán impulso a las industrias relacionadas con los servicios financieros, los viajes, el tiempo libre, la nutrición y muebles para el hogar.
ES: 0-9 10-19 20-29 30-39 40-49 50-59 60-69 70-79 80-89 90+

Fuente: "Betting on the Boomers", de Erick Schonfeld, *Fortune,* 2 de diciembre, 1995, © 1995 Time Inc. Figura reimpresa con autorización.

FIGURA 4.8 **Los 10 aspectos de la cultura de la generación de la red**

Generación de la red: jóvenes entre 4 y 20 años que saben usar la computadora e Internet.

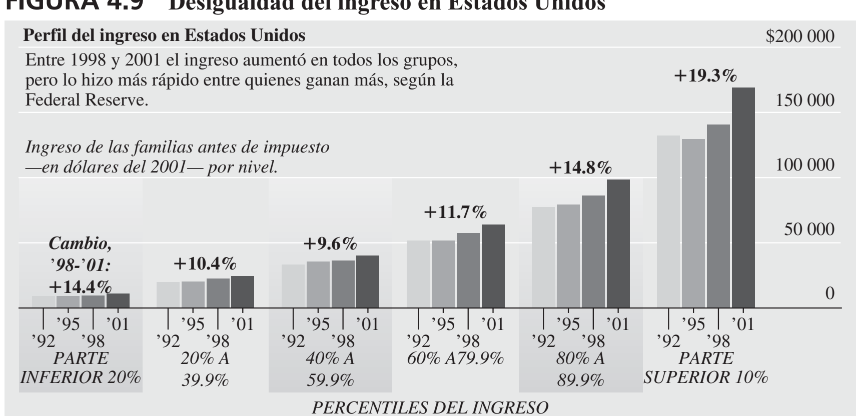
1. *Independencia feroz.* Un gran sentido de independencia y autonomía.
2. *Apertura emocional e intelectual.* Los miembros de la generación manifiestan su personalidad cuando se conectan a Internet.
3. *Inclusión.* Orientación global en la búsqueda de información, en las actividades y en la comunicación.
4. *Expresión libre y opiniones sólidas.* Gracias a Internet los miembros de esta generación conocen una mayor diversidad de ideas, opiniones y argumentos que no tendrían de no haberla usado.
5. *Innovación.* Búsqueda constante de mejores maneras de hacer las cosas.
6. *Preocupación por la madurez.* Estas personas insisten en que son más maduros de lo que creen los adultos.
7. *Investigación.* Gran capacidad para sentir curiosidad, para investigar y facultad para cambiar las cosas.
8. *Inmediatez*. Los niños de la era digital esperan que las cosas sucedan pronto, porque en su mundo es así.
9. *Sensibilidad hacia el interés de la empresa.* Los miembros de esta generación creen que se dejan muchas perspectivas fuera de las imágenes televisivas y están convencidos de que en parte los programas corporativos son causa de ello.
10. *Autenticidad y confianza.* Debido al anonimato y accesibilidad de Internet, a su diversidad y omnipresencia, estas personas deben verificar constantemente en Internet lo que ven u oyen.

Fuente. Don Tapscott, *Growing Up Digital,* McGraw-Hill, Nueva York, Nueva York, 1998.

A continuación se exponen los cambios demográficos de Estados Unidos que —por lo menos en la primera parte del siglo XXI— explican la demanda de los consumidores (Miller, 1999):

- El envejecimiento de la generación de los *baby boomers* (personas nacidas entre 1945 y 1964); la figura 4.7 contiene el cambio de la población estadounidense durante 1995-2005, periodo que presenció el crecimiento de las personas entre 40 y 59 años de edad. Sin duda el envejecimiento de la población ha influido de manera decisiva en los productos y servicios destinados a personas de mayor edad.
- La creciente importancia de los niños como consumidores; en la figura 4.8 se muestra la conceptualización de un autor sobre cómo caracteriza a los niños modernos, los de la generación de la red. Sin duda, los que crecen en nuestra sociedad tan orientada a la tecnología serán consumidores diferentes a sus padres, una vez que lleguen a la edad en que gasten más.

FIGURA 4.9 **Desigualdad del ingreso en Estados Unidos**



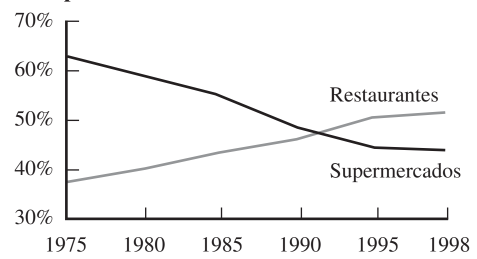
Fuente: "Economic Inequality Grew in 90´s Boom, Fed Reports", *New York Times,* enero 23, 2003, p. C1.

- Una brecha cada día mayor entre pobres y ricos. En la figura 4.9 se observa que, a pesar de una mayor prosperidad general, las diferencias entre ambos grupos de estadounidenses siguen aumentando, en especial al comparar 10% de la parte superior con los porcentajes de la parte inferior. La diferencia es todavía mayor a juzgar por el patrimonio neto de las familias. 10% de la parte superior aumentó 69%, pasando de $833 600 en 2001 a $492 400 en 1998. Por el contrario, el patrimonio neto de las familias en la quinta parte más baja del ingreso aumentó apenas 24%, alcanzando $7 900 (Andrews, 2003).
- Una población cada vez más heterogénea: en el 2025 los blancos no hispánicos representarán 62.4% de la población estadounidense, una reducción respecto al 72.5% de 1998.

Contra ese trasfondo las fuerzas principales que caracterizan la era del consumidor son las siguientes:

1. *Acortamiento del día.* Al dedicar más tiempo al trabajo y a las actividades familiares, se dispone de menor tiempo para las cosas que uno no desea hacer como los quehaceres domésticos y cocinar. Esto último se manifiesta en un mayor crecimiento de las compras en los restaurantes que en el supermercado. Como se advierte en la figura 4.10, la participación de éstos superó a la de los supermercados en 1992 y la brecha continúa ensanchándose. El tiempo y la comodidad es lo que más aprecia el consumidor en lo tocante a productos y servicios.
2. *Conectividad.* Se predice que se recurrirá a la Web para encontrar el sentido de comunidad: entre compradores y vendedores, entre proveedores y usuarios de información, entre amigos y la familia. Aun cuando quizá resulte prematuro decir que todo eso existe hoy (2004), las tendencias apuntan claramente en esa dirección. Por horas los estudiantes universitarios charlan con sus amigos a través del servicio Instant Messenger; incluso lo utilizan para comunicarse entre los miembros de la familia que viven en la misma casa.
3. *Cuerpo contra alma.* Algunos pronostican que desde la comodidad de su hogar el consumidor del futuro comprará, meditará y cuidará su cuerpo, pero que también exigirá más en lo tocante al entretenimiento (entre otras cosas, grandes televisores con pantalla de plasma). Un ejemplo de esa tendencia consiste en convertir en salas de entretenimiento la venta al menudeo: las tiendas organizan eventos, muestran videos en enormes pantallas y procuran hacer más divertida la experiencia de las compras ordinarias. El acortamiento del día hace que los consumidores concedan mayor valor a lo espiritual, como se refleja en el lema de Campbell Soup: "M´m! M´m! Good for the Body. Good for the Soul" (bueno para el cuerpo, bueno para el alma). La inversión en el acondicionamiento personal seguirá consolidándose, lo mismo que el gasto en comida chatarra cara (el helado superpremium).

FIGURA 4.10 **Participación en las compras de alimentos**



Fuente: *Nation´s Restaurant News,* 1999.

4. *Individualismo.* Se observa un aumento de los productos y servicios adaptados a grupos pequeños, fenómeno llamado *adaptación masiva* que concuerda perfectamente con la tendencia al individualismo. Los zapatos de correr diseñados sobre medida y las computadoras personales Dell fabricadas por pedido demuestran que el cliente quiere productos fabricados por él (o que por lo menos den esa impresión). Esta tendencia al individuo ha provocado un crecimiento extraordinario en el mercado de oficinas pequeñas en casa de cerca de 4 millones de empleados que ahora trabajan principalmente en su hogar. Los programas de marketing personalizado, o *marketing uno a uno,* complementan los productos de adaptación masiva.

Cualquier intento por hacer una proyección de las tendencias mencionadas enfrenta dificultades: abundan los pronósticos que han errado (consulte el libro que Schnaars publicó en 1989 y que describe varios de ellos). Además siguen escribiéndose muchos libros que intentan hacer ese tipo de pronósticos (a manera de ejemplo están los de Popcorn y Marigold, 1988, los de Wacker, Taylor y Means en el 2000). Sin embargo, los factores fundamentales de carácter demográfico y socioeconómico que sustentan los pronósticos ofrecen evidencia incontrovertible de que el cambio ocurrirá. El gerente de marca debe reflexionar sobre el impacto que dichos cambios tendrán en su empresa.

EJEMPLOS

Barras energéticas

En la figura 4.11 se resume el análisis del atractivo de la categoría de las barras energéticas. Las fuentes de información referentes a este ejemplo y al de los asistentes personales digitales se incluyen en las figuras 2.10 y 2.13 del capítulo 2. Los factores agregados de mercado son muy positivos en términos generales. El tamaño total del mercado de las barras energéticas no es tan grande, pero presenta una interesante tasa de crecimiento. Además los márgenes de utilidad son altísimos. Un aspecto positivo consiste en que el producto no es estacional pues se hace ejercicio a lo largo del año: correr, esquiar, ejercicio en el gimnasio. Los factores de la categoría no son tan positivos. Dada la relativa facilidad de hacer un producto alimenticio, la amenaza de más participantes es sumamente grande, sobre todo de las compañías que ya laboran en la industria de los alimentos. Los costos del cambio de marca son bajos y la diferenciación es difícil. Además existen muchos sustitutos y una fuerte competencia. Los factores ambientales son positivos, en particular en el caso de los factores sociales que han contribuido al crecimiento de la categoría.

Este análisis se propone permitir al gerente de producto concentrarse en los aspectos que revelen las debilidades de la categoría y de la marca. Desde luego son los factores con el signo menos a un lado. La categoría de barras energéticas presenta algunos factores positivos importantes (el crecimiento entre ellos), existen algunos problemas que el gerente de producto ha de resolver. Claro que los más importantes se dan en el área de la diferenciación del producto y de las barreras contra el ingreso. La creación de marcas fuertes es una actividad que logra ambos objetivos. También puede conseguirse cuando las grandes empresas dedicadas a la categoría (Nestlé, Kraft y Kellog's) aumentan el gasto de publicidad y promoción, invirtiendo más en la distribución. Elevan así las barreras contra el ingreso desde una perspectiva financiera y hacen más difícil competir a las marcas más pequeñas e independientes.

FIGURA 4.11 **Barras energéticas: resumen del atractivo de las categorías**

Factores agregados del mercado	Análisis	Evaluación del atractivo del mercado
Tamaño de la categoría	• $504 millones de barras energéticas en el 2001. • La categoría de barras energéticas contiene cuatro marcas primarias más sus submarcas y más de 100 participantes más pequeños.	++
Crecimiento de la categoría	• Una tasa de crecimiento anual promedio de 57% entre 1997 y 2001. • Se pronosticaron ventas de la categoría de barras energéticas en Estados Unidos por $750 millones durante 2003, con un crecimiento continuo esperado de 22%. • Los informes de la industria indican un crecimiento anual de 25-30% en el mercado de las barras energéticas. • Categoría en expansión: más competidores están entrando, las marcas actuales se expanden con productos y sabores nuevos, también siguen aumentando la penetración de mercado y las ocasiones de uso.	++
Ciclo de vida del producto	• Tanto la categoría como Odwalla Bars en concreto se hallan en las primeras fases de la etapa de crecimiento.	++
Ciclicidad de las ventas	• Aunque la barras energéticas tienen un alto precio por su aprovechamiento a nivel nutritivo, el precio base en dólares $1-$3 por barra es tan bajo que no impacta directamente en las variaciones del PIB.	+
Estacionalidad	• Ventas durante todo el año • La categoría puede presentar un ligero incremento de ventas en los meses de primavera y verano durante la "estación alta", en que los usuarios realizan más actividades al aire libre y desean energía rápida y portátil.	++
Utilidades	• Como los competidores más fuertes están en el portafolio de productos de las compañías más grandes de bienes de consumo, es difícil determinar la rentabilidad dentro de esta categoría. No obstante, la adquisición reciente de los principales competidores refleja una expectativa con un sólido potencial de utilidades. • Quizá los precios y las utilidades disminuyan al intensificarse la competencia entre categorías.	+
Categoría		
Amenaza de más participantes/salidas	• Gran potencial para los nuevos participantes pues la categoría es rentable, fácil de acceder y cada vez más importante para los consumidores. • Además, con las "tres grandes" marcas bien consolidadas en el mercado (PowerBar, Clif —incluida Luna— y Balance) es muy probable que pequeños competidores ingresen a través del canal de comidas naturales, creando así una competencia más directa con las barras Odwalla.	–
Economías de escala	• Los competidores en una categoría más amplia de barras para refrigerio tendrán economías de escala que les facilitarán entrar en este mercado.	–
Diferenciación del producto	• Dentro de las barras energéticas más comunes la diferenciación atiende más a la marca y a la variedad de sabores. Los niveles nutritivos son iguales, con excepción de algunos productos con base en proteínas o carbohidratos.	–
Necesidades de capital	• Son bastante bajas, lo cual intensifica el riesgo de más participantes.	–
Costos del cambio de marca	• Son muy bajos y esto abre la puerta a los rivales.	–
Distribución	• No tiene necesidades especiales (refrigeración u otras); así que cualquier compañía de productos de consumo con un "centro de tiendas" podría entrar en la categoría y aumentar su estructura actual de distribución. Esto se observa en las compañías que han establecido relación con el comprador de la categoría. • Vida en anaquel	–

continúa

FIGURA 4.11 **Barras energéticas: resumen del atractivo de las categorías *(continúa)***

Factores agregados del mercado	Análisis	Evaluación del atractivo del mercado
Categoría (cont.)		
Poder negociador de los compradores	• El poder de los detallistas es fuerte porque hay muchos competidores con opciones bastante similares que se distinguen por la marca y el sabor.	–
Poder negociador de los proveedores	• Como los proveedores de los insumos de las barras energéticas son en general agricultores, la naturaleza misma de los cultivos mantiene bajos los precios y el poder de los proveedores. Aun así su poder será más fuerte tratándose de los proveedores de suplementos nutricionales.	+
Presión de los sustitutos	• Considerable. • Fruta fresca, barras de cereales, barras de dulces y otros productos son buenos sustitutos para el consumidor típico de las barras energéticas. Los atletas tienden a remplazarlas con barras de mayor contenido nutricional.	–
Capacidad de la categoría	• Parece ser grande dado el escenario actual de más de 100 fabricantes y muchos más productos. Pero aun así sería prematuro determinar la capacidad verdadera.	+
Rivalidad actual entre categorías	• Muy fuerte. Diferenciación atribuible principalmente a la variedad de gustos y sabores, así como a la selección de segmentos especiales del mercado.	–
Ambientales		
Tecnológicos	• La tecnología desempeña un papel importante en la eficiencia de la manufactura y en los perfiles del gusto.	+
Económicos	• Aunque de alto precio, las barras energéticas hasta ahora han salido bien libradas de la recesión, pero si la situación económica persiste, los consumidores acaso opten por alternativas más baratas como la fruta fresca o las barras no energéticas.	+
Políticos/regulatorios	• La Federal Food Administration regula la categoría de las barras energéticas, lo mismo que otros productos alimenticios. Pero hasta ahora no existen otras regulaciones que se apliquen a dicha categoría.	0
Sociales	• A medida que aumenten las tareas y que se acorte el horario de la comida, las barras energéticas continuarán siendo un sustituto aceptable.	++

Asistentes personales digitales

La figura 4.12 contiene un análisis del atractivo de la categoría aplicado a los asistentes personales digitales (el análisis se efectúa hacia 1999). Los factores agregados muestran un mercado que se hallaba en la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto. Todos eran positivos. Palm Pilot resucitó un mercado que muchos observadores consideraban muerto. El tamaño del mercado, su crecimiento y la rentabilidad de esta categoría eran factores positivos que hicieron aumentar la competencia. Es fácil entender por qué sí tenemos en cuenta la ciclicidad o estacionalidad. Los factores de la categoría eran de lo más diverso.

En el aspecto positivo, los compradores tenían poco poder negociador a causa de las marcas fuertes (Palm, Casio) y los costos del cambio de marca debido a distintas interfaces, formatos de archivo y otras características. Los componentes construidos por los proveedores eran bastante estándar, sólo que en ocasiones escaseaban los semiconductores. En el aspecto negativo, la rivalidad entre marcas se iba intensificando y la competencia de los precios aumentaba. Quizá lo más importante, se vislumbraban importantes sustitutos en el horizonte: teléfonos celulares que podían cumplir múltiples funciones (que hoy ya están en el mercado). Desde luego el viejo clásico, Day-Timers, no había perdido su popularidad. Había factores ambientales tanto positivos como negativos.

FIGURA 4.12 **Análisis del atractivo de la categoría: asistentes personales digitales**

Factor		**Atractivo**
Factores agregados del mercado:		
Tamaño del mercado	$2.3 mil millones	+
Crecimiento del mercado	30-40%	+
Ciclo de vida del producto	Crecimiento	+
Utilidades	Buenas	+/0
Ciclicidad de las ventas	Ninguna	+
Estacionalidad de las ventas	Ninguna	+
Factores de la categoría:		
Riesgo de más participantes	Moderado; Se requieren investigación y desarrollo, distribución	0
Poder negociador de los compradores	Bajo; altos costos del cambio de marca	+
Poder negociador de los proveedores	Moderado: las PC usan componentes parecidos	0
Rivalidad entre categorías	Intensa	−
Presión de sustitutos	Fuerte	−
Capacidad de la categoría	No es un problema por ahora	+
Factores ambientales:		
Tecnológicos	Muy sensibles	−
Político/regulatorios	Desregulación de las telecomunicaciones	+
Económicos	Relativamente barato	+
Sociales	Se requiere más trabajo	+

Los asistentes personales digitales se verán favorecidos al proseguir la desregulación de la industria de las telecomunicaciones, ello debido a sus amplias capacidades de comunicación. La ventaja principal de la categoría del producto a partir de esta serie de factores consiste en que correspondía a la forma en que el trabajo está cambiando: trabajo que requiere más tiempo fuera de la oficina y durante el desplazamiento de las personas, aumenta la necesidad de medios rápidos y cómodos para tomar apuntes y mantener registros de números telefónicos. El principal factor negativo era la tecnología. Al proseguir la miniaturización de los componentes y la innovación de los productos, la categoría de los asistentes personales digitales podía quedar obsoleta en caso de que las funciones fueran transferidas a teléfonos, relojes de pulsera o computadoras portátiles como las que se han producido en Media Lab del MIT. Los beneficios fundamentales del cliente no cambiarán, pero sí podría hacerlo el factor de la forma.

Una vez más el objetivo es detectar los aspectos negativos del análisis e intentar diseñar programas para eliminarlos. En este caso es difícil manejar los principales aspectos negativos: rivalidad entre categorías, presión por parte de los sustitutos y sensibilidad al cambio tecnológico. Acaso el mensaje central es que Handspring no debería haber incorporado a su actual factor de forma (el asistente personal digital manual), sino que debería haberle dado nuevas formas al ir evolucionando la tecnología. Fue precisamente lo que sucedió con el revolucionario Treo.

RESUMEN

Al examinar los tres grupos principales de factores para determinar el atractivo de la categoría, se reveló la importancia de una evaluación cualitativa: indicar si el factor tenía un impacto positivo o negativo (posiblemente neutral) en la administración de producto dentro de esa categoría de análisis. Por supuesto algunos factores pueden incidir en los productos de

una categoría más que en otros. Así, un producto con una marca fuerte tendrá más posibilidades de crear una barrera contra el ingreso como límite potencial del cambio de marca. En conclusión, este análisis se propone ofrecer una perspectiva general de los efectos que los factores principales tienen en los gerentes de marca de la categoría.

Bibliografía

Advertising Age (2003), 13 de octubre, 26.

Andrews, Edmund L. (2003), "Economic Inequality Grew in the 90´s Boom, Fed Reports", *The New York Times,* 23 de enero, C1.

Angwin, Julia y Jared Sandberg (2002), "Netscape Goes One More Round", *The Wall Street Journal,* 24 de enero, B1.

Cravens, David W. (1994) *Strategic Marketing,* 4a. edición, Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, cap. 2.

Kalyanaram, Gurumurthy, William T. Robinson y Glen L. Urban (1995), "Order of Market Entry: Established Empirical Generalizations; Emerging Empirical Generalizations, and Future Research", *Marketing Science,* parte 2 de 2, G212-21.

Lee, Louis (2003), "Online Grocers: Finally Delivering the Lettuce", *Business Week,* 28 de abril, 67.

Miller, Annetta (1999), "The Millennial Mind-Set", *American Demographics,* enero, 60-65.

Naisbitt, John (1984), *Megatrends: Ten New Directions for Transforming Our Lives,* Nueva York: Warner Books.

Petersen, Laurie (1992), "Pepsi Buys the Month of April, But Will It Sell?" *Marketing Week,* 24 de febrero, 9.

Popcorn, Faith and Lys Marigold (1998), *Clicking: 17 Trends That Drive Your Business-And Your Life*, Nueva York: Harperbusiness.

Pope, Kyle (1993), "For Compaq and Dell, Accent Is on Personal in the Computer Wars", *The Wall Street Journal,* 2 de julio, A1.

Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy,* Nueva York: The Free Press.

Robock, Stefan H. (1971), "Political Risk: Identification and Assessment", *Columbia Journal of World Business,* julio-agosto, 7.

Schnaars, Steven P. (1989), *Megamistakes.* Nueva York: The Free Press.

Shapiro, Carl y Hal R. Varian (1999), *Information Rules.* Boston: Harvard Business School Press.

Thomas, Philip (1974) "Environmental Analysis for Corporate Planning", *Business Horizons,* 17 de octubre, 27.

Urban, Glen L., Theresa Carter, Steven Gaskin y Zofia Mucha (1986), "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications", *Management Science,* junio, 645-659.

Wacker, Watts, Jim Taylor y Howard B. Means (2000), *The Visionary´s Handbook: Nine Paradoxes That Will Shape the Future of Your Business*. Nueva York: Harperbusiness.

Capítulo Cinco

Análisis de la competencia

Introducción

Imagine el siguiente escenario (Green, 1998). Una docena de estudiantes descienden en Paradise Island de Disney en Orlando. Deben interactuar con extraños y sacarles secretos. Una estudiante elige a un diseñador de jardines. Al cabo de unos minutos descubre que él gana $1 500 a la semana, que perdió sus ahorros en un divorcio y que su casa vale $150 000. Otro estudiante hace contacto con un hombre de negocios de Arkansas cuya cuenta de cheques tiene un saldo de $1 000 por lo menos. Quizá el lector piense que se trata de una escuela "no oficial" para ladrones y artistas del fraude; en realidad es un curso patrocinado por el Centre for Operational Business Intelligence. Los profesores son ex agentes de contraespionaje que saben recabar información secreta y que enseñan a otros a hacer lo mismo. Los estudiantes han sido becados por las empresas para que ayuden a su personal a hacer trabajo de inteligencia sobre la competencia.

Claro que la obtención de esa clase de datos no se limita a las compañías domésticas ni a la conducta ética. Considere la siguiente cita de un veterano de 50 años en las "guerras de espías" de las compañías industriales de Japón, quien se refiere a cómo se consigue información de los empleados (Fulford, 1995): "Seguimos al blanco a sus bares favoritos, nos hacemos amigos suyos y descubrimos sus puntos débiles. Y si no los tiene, nosotros los hacemos". Los ejemplos anteriores ponen de relieve la idea frecuentemente negativa que muchos tienen del análisis de la competencia. En este capítulo, el enfoque es diferente, subraya que un análisis adecuado no requiere actividades ilegales ni poco éticas.

Debido a las razones mencionadas en el capítulo 1 acerca de las dificultades de la gerencia de producto, el análisis de la competencia ha recibido poca atención en los últimos años. En los mercados de crecimiento lento, las ventas aumentan a partir de los competidores. Con ciclos más cortos de vida del producto, el gerente habrá de recobrar la inversión en menos tiempo; entonces es más difícil evitar los errores de juicio sobre la competencia. Gracias a la tecnología actual la información se recopila y se difunde más fácil y rápidamente dentro de la empresa. Por último, por el nivel de turbulencia generalmente alto que crea el aumento de los competidores internacionales, los impresionantes avances de la tecnología y la rapidez de las innovaciones, las grandes fluctuaciones en las tasas de interés y en la valuación de las acciones (hacia arriba y abajo) y los gustos cambiantes del público,

FIGURA 5.1 **Anuncio de una vacante para gerente de inteligencia de mercado**

Gerente de inteligencia de mercados internacional

McGraw-Hill Higher Education - División ventas/marketing

McGraw-Hill/Irwin tiene una vacante de gerente de inteligencia de mercados en la división de ventas y marketing. Gracias al aprendizaje en línea y a las herramientas de multimedia, McGraw-Hill Higher Eductation —el grupo profesional e internacional— se ha convertido en uno de los proveedores globales de materiales educativos y de información profesional.

Funciones:

- Reunir, procesar y comunicar datos e inteligencia de la competencia.
- Coordinar, mejorar y diseñar sistemas de información en la división de ventas y marketing.
- Suministrar análisis de la competencia a las numerosas divisiones de Higher Education.

El gerente formará parte del equipo de información de ventas y marketing; estará bajo las órdenes directas del subgerente de esa área. La oficina se encuentra en Hightstown, Nueva Jersey.

Requisitos:

- Licenciatura y por lo menos tres años en ventas/marketing internacional, de preferencia en un mercado entre empresas.
- Experiencia en inteligencia de mercados internacional y en la publicación de libros universitarios.
- Buenas habilidades interpersonales y de comunicación.
- Capacidad para establecer prioridades; planear, organizar y controlar el flujo del trabajo; analizar problemas y el ambiente de marketing.
- Conocimiento profundo de los sistemas de información, de la tecnología de la información y de la función de los sistemas en el procesamiento y comunicación de datos e inteligencia de los competidores.

Ofrecemos una carrera interesante en un entorno internacional fascinante, con excelentes oportunidades de desarrollo.

Si desea más información favor de ponerse en contacto con Margaret Hanover, jefa de recursos humanos en Higher Education, cuyo número telefónico es 609-789-5221 o por el correo electrónico marg hanover@ McGraw-Hill.com.

Favor de enviar su solicitud a la atención de gerente de recursos humanos MHHE, 148 Princeton/Highstown Road, Hightstown, NJ 08520-1450

McGraw-Hill Higher Education es un líder mundial en información educativa y profesional en varias áreas como publicaciones en Web, tecnología y libros. Tiene su sede en Highstown, NJ. Para mayor información visite nuestro sitio web www.McGraw-Hill.com.

McGraw-Hill Higher Education
A Division of The **McGraw-Hill** *Companies*

Mc
Graw
Hill

es más importante que nunca anticipar el cambio de los factores exógenos —entre ellos la competencia—. Como se aprecia en la figura 5.1, el gerente de inteligencia competitiva se ha convertido en un personaje importante en las multinacionales.

De hecho, teniendo en cuenta la cantidad de libros de marketing con la palabra *guerra* en su título (consulte Ries y Trout, 1985), la historia reciente de la estrategia mercadológica está orientada a los competidores como lo estuvo al cliente en la década de 1960. La idea tradicional del concepto de marketing se centra en los deseos y necesidades del cliente. En cambio, desde la década de 1980 se ha comprendido que eso no basta para tener éxito. Lo decisivo para el éxito de un producto consiste en satisfacer las necesidades del cliente

mejor que la competencia, a menudo a un costo más bajo. Para ello se requiere conocer las estrategias y las capacidades de marketing de los competidores.

Muchas compañías han comprobado la importancia del análisis de la competencia. A continuación se dan algunos ejemplos.[1]

- Microsoft desplegó un equipo de ingenieros y agentes de marketing para dar seguimiento a Linux, el sistema operativo gratuito cuya aceptación ha venido aumentando. El equipo trata de convencer a los usuarios corporativos potenciales de que en realidad no compite con Windows.
- Frontier Airlines compite directamente con United en muchas rutas del oeste de Estados Unidos. Con la intención de anticiparse a las estrategias de United, contrató a un ex ejecutivo de planeación de su competencia como director de esa área para que "entrara" en la mente de United. Por ejemplo, en vez de invadir un mercado con vuelos, descubrió que si Frontier programa sólo dos vuelos a una ciudad, United difícilmente incrementaría allí su capacidad.
- Todas las semanas Tom Sternburg, fundador y presidente ejecutivo de Staples —supertienda de artículos de oficina—, visita una de sus tiendas y una de su competidor. Se fija principalmente en lo que su competidor hace bien en vez de limitarse a criticar sus debilidades. Observa el servicio al cliente, la visibilidad de la tienda, las exhibiciones y la facilidad con que se leen los precios.
- Palm Computing tiene un presidente ejecutivo muy competitivo cuya función consiste en predecir las estrategias futuras de sus competidores. Se concentra en vigilar a Microsoft y su sistema operativo Windows CE. Algunos de sus métodos son hablar con los clientes, con el personal de ventas y con los proveedores.

Clasificación que se obtuvo de una encuesta anual realizada a las mejores compañías estadounidenses en el área de inteligencia de mercado (Green, 1998):

1. Microsoft
2. Motorola
3. IBM
4. Procter & Gamble
5. General Electric, Hewlett-Packard (empatadas)
6. Coca-Cola, Intel (empatadas)

Sería un error suponer que sólo las grandes compañías deben realizar inteligencia de mercados. Un ejemplo demuestra que esa actividad también beneficia a la pequeña empresa (*The Wall Street Journal*, 1989). El presidente ejecutivo de una empresa pequeña convirtió una discusión con un cliente en un problema para el competidor. Hacía poco había aumentado la competencia contra esa empresa que importaba lámparas y muebles de oficina. De inmediato, el ejecutivo transmitió la información a los representantes, quienes se sirvieron de ella para incrementar las ventas. Internet ofrece abundante información gratuita para

[1] He aquí las fuentes de estos ejemplos: Lee Gomes (1999), "Upstart Linux Draws a Microsoft Attack Team", *The Wall Street Journal,* 22 de mayo, p. B1; Stephanie Gruner (1998), "Spies Like Us", Inc., Scott McCartney (1999), "Upstart´s Tactics Allow It to Fly in Friendly Skies of a Big Rival", *The Wall Street Journal,* 29 de junio, p. B1; Todd Wasserman (2000), "Spy or Spinmeister?", *Marketing Computers*, mayo, pp. 53-58.

quien la busque; de modo que nada le impide a una compañía pequeña estudiar a sus competidores tan a fondo como a las grandes empresas.

Es un hecho que los competidores, tanto grandes como pequeños, suministran información constante al mercado, que es lo que los economistas llaman *señales* (consulte por ejemplo a Schelling, 1960) que pueden ser de dos tipos. Las señales *caras* son las medidas que toma un competidor como la construcción de una planta, el lanzamiento de un producto o un cambio de precio, por mencionar algunas. El otro tipo es la comunicación a través de los medios con clientes y con otros actores del mercado. A esto se le llama *señales de charla barata*, pues es una comunicación sin costo, no obligatoria ni verificable.[2] Un ejemplo es el gerente de marketing que en una entrevista anuncia que va a igualar el precio de su competencia si éste lo rebaja. El gerente de producto tiene la obligación de recabar ambos tipos de información y estar alerta ante las señales de charla barata que quizá no sean muy verídicas.

¿Por qué las compañías no cuentan con un sistema de comunicación formal diseñado para recabar información sobre sus competidores y analizarla? Después de todo en algunas (entre ellas las empresas japonesas) se capacita a los directivos para hacer que todos participen en la obtención de la inteligencia de mercados. Sin embargo, el Conference Board estima que menos de 5% de las compañías estadounidenses disponen de sistemas de inteligencia muy refinados.

La disposición para conseguir información sobre la competencia disminuye cuando el éxito prolongado de un producto origina una confianza excesiva. Es impresionante la lista de compañías (General Motors, Coca-Cola, McDonald's) que alguna vez cayeron en ese vicio, junto con otra de competidores que fueron ignorados hasta que incursionaron exitosamente en el mercado (Toyota, Pepsi, Burger King). Una segunda causa de la insensibilidad ante la competencia es que no se sabe dónde recopilar la información necesaria ni cómo analizarla. Esta excusa va debilitándose siempre más al ir proliferando los consultores especializados en la obtención de inteligencia de mercados, los artículos y libros con sugerencias de dónde encontrar información, las bases de datos que contienen artículos dedicados a las compañías, la facilidad y rapidez con que se obtiene información en la Web. Un último motivo es una consideración ética: el miedo de que los métodos para conseguir datos sean ilegales o la necesidad de conseguir la información con "maniobras sucias". Existen numerosos ejemplos de esas técnicas y algunas se mencionarán más adelante en el capítulo. Sin embargo, la información casi siempre puede recabarse sin violar la ética.

Por lo menos las compañías deberían ver los métodos desde una perspectiva defensiva, es decir, cómo evitar que la información referente a ellas caiga en manos de competidores importantes. A John Sculley, ex presidente ejecutivo de Apple, le alarmó tanto la cantidad de fugas de secretos importantes que mandó hacer un video de seis minutos destinados a los empleados de ingreso reciente; en él se les indican las consecuencias de ser "bocas sueltas" (Zachary, 1989). Dos hechos explican por qué la situación se ha agravado para las empresas y los competidores descubren los secretos corporativos: la existencia de mejores técnicas de espionaje y una menor lealtad de los empleados a raíz de las reestructuraciones. Una encuesta realizada por *Fortune* 1 000 reveló que cerca de 75% de las compañías piensan que el robo computarizado o los intentos de robo de información sobre los clientes, los secretos industriales y los planes de producto nuevo, aumentaron en los cinco años anteriores (Geyelin, 1995).

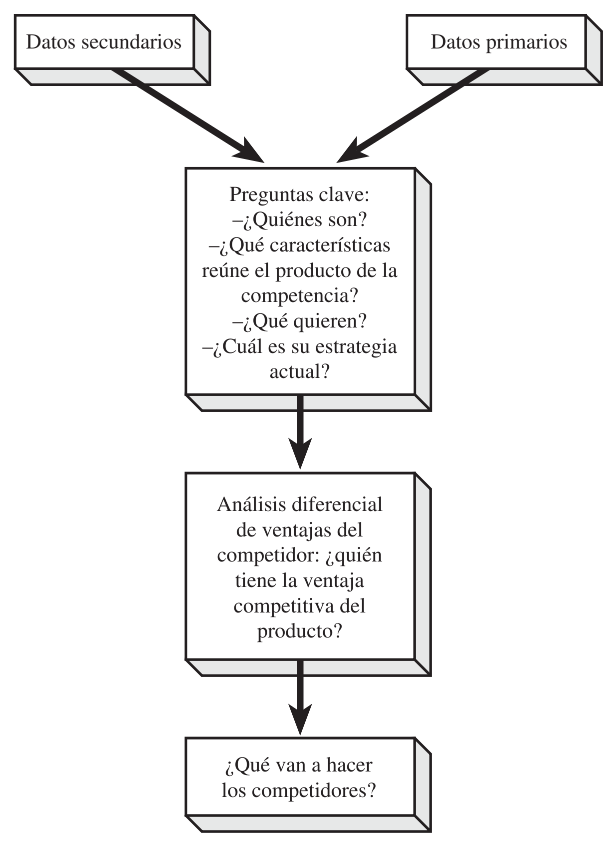
[2] En realidad no son enteramente gratis. Los accionistas han demandado algunas compañías como Apple por no haber puesto a la venta los productos nuevos que habían anunciado.

Para analizar a los competidores se necesita el compromiso de diseñar una estrategia que incluya la voluntad de invertir recursos en la obtención de datos. Pero los datos en sí no suelen ser el problema más grave que encara el gerente de producto. Hay muchas fuentes de inteligencia de mercados. Lo que a menudo falta es una estructura que guíe la obtención de datos y su análisis, es decir, una idea clara de las preguntas que deben abordarse.

La figura 5.2 contiene el modelo de análisis de la competencia que se emplea en este capítulo. En la parte superior los datos son naturalmente el elemento clave del modelo. En la primera parte del capítulo se describen las fuentes disponibles para realizar el análisis. Parecería más adecuado formular primero las preguntas a contestar, pero la obtención de datos para entender el comportamiento del consumidor está un poco menos estructurada, además de que continuamente se recibe y procesa información nueva. De ahí la utilidad de conocer primero las principales fuentes de información. Los dos tipos de datos descritos son *secundarios*, lo que ya alguien había recopilado con otro fin (datos "de biblioteca") y datos *primarios*, información emanada de estudios diseñados especialmente para contestar una serie particular de preguntas.

La parte del proceso correspondiente al análisis de datos es la segunda área fundamental de este capítulo y está representada por las tres preguntas de la figura 5.2 que abarcan las seis grandes áreas de interés:

FIGURA 5.2 **Sistema de análisis de los competidores**



¿Quiénes son los competidores más importantes?

¿En qué se distinguen los productos/servicios de los competidores?

¿Cuáles son los objetivos de los productos más importantes de la competencia?

¿Qué estrategia está aplicándose para alcanzar dichos objetivos? ¿Quién tiene la ventaja competitiva?

¿Qué harán probablemente los competidores en el futuro?

La primera pregunta tuvo respuesta en el capítulo 3. Aunque una ventaja de atributo (mayor rapidez de procesamiento) no necesariamente se traduce en el éxito de un producto, una matriz que represente los atributos de productos/servicios es un ejercicio útil, para comparar las ofertas. Las dos partes siguientes del análisis evalúan los objetivos y la estrategia de otros productos. El análisis de la ventaja diferencial de los competidores determina los puntos fuertes y débiles de sus productos con base en la información sobre las capacidades de la competencia en una serie de dimensiones. Así se logra descubrir cuáles son esos puntos. Al último elemento del análisis podría llamarse "el más importante": se estudia a los competidores para pronosticar lo que probablemente harán en el siguiente ciclo de planeación, a fin de poder considerar esto en las estrategias propias. En conjunto los elementos que aparecen en la figura 5.2 ofrecen un panorama bastante completo de las actividades de productos antagónicos.

Una advertencia para el lector: un análisis exhaustivo de la competencia nunca podrá sustituir al enfoque en el cliente. En todo caso, es mejor que el gerente de producto satisfaga las necesidades del cliente e ignore la competencia que a la inversa. Cuando se da demasiada importancia a no rezagarse con la competencia, se corre el riesgo de evaluar mal el cambio del gusto de los consumidores. El enfoque sistemático de la planeación de marketing propuesto en este libro ofrece la ventaja de que no favorece al cliente o a los competidores ni prescinde de ellos.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes secundarias de información

Igual que en la investigación de marketing, el gerente de producto debería empezar siempre el análisis de la competencia examinando las fuentes secundarias de información. Por lo general, son más baratas y fáciles de conseguir que los datos primarios y a menudo abarcan las preguntas importantes que es necesario hacer acerca de los competidores. La figura 5.3 contiene las fuentes secundarias que pueden utilizarse. Está fuera del ámbito de este libro dar una lista completa de todas ellas; pero existen muy buenos listados (consulte Lehmann, Gupta y Steckel, 1998; Patzer, 1995). Muchas de las fuentes sirven también para localizar a las trasnacionales que operan en Estados Unidos o en otros mercados. Por fortuna, dado el impresionante crecimiento de Internet, se tiene acceso a muchas de esas fuentes desde el escritorio, de modo que ahora resulta obsoleta su designación como fuentes "de biblioteca".

Fuentes internas

En la compañía o división probablemente haya buena información referente a los productos de la competencia. Los datos se encuentran en los planes pasados de marketing, en estudios especiales encargados por el grupo de planeación estratégica o simplemente en la oficina de

FIGURA 5.3 **Fuentes secundarias de información sobre la competencia**

algún directivo. Como se indicó al inicio del capítulo, algunas compañías instalan teléfonos rojos o bases de datos de la competencia a los que se accede fácilmente.

Prensa local

Es una fuente excelente y barata de información sobre los competidores. Por ejemplo, si un producto de un competidor clave se fabrica en un pueblo pequeño, la suscripción a un periódico local es una forma muy adecuada de vigilar la contratación y otros cambios. Un fabricante estadounidense de medicamentos se sintió alarmado cuando un competidor japonés aumentó considerablemente la producción en una planta nueva de Kentucky. Hubo que reducir los precios para conservar su participación de mercado. He aquí lo interesante del caso: muchos detalles concernientes a la planta nueva —costo, cantidad de empleados, productos— habían sido publicados en *Lexington Herald-Leader* en 1987, tres años antes de su inauguración (Teitelbaum, 1992).

Informes anuales

Gran parte de lo que se incluye en un informe anual está destinado a mejorar las relaciones públicas; la discusión se da entonces en el nivel corporativo, no del producto. Sin embargo, un análisis meticuloso puede generar algunas ideas interesantes incluso en el nivel de producto, en especial si se estudian las áreas del producto que *no* mencione el informe. Con frecuencia, al examinar el mensaje del presidente o el texto se descubre información útil sobre áreas de relevancia corporativa. En ocasiones los informes anuales mencionan lugares de las instalaciones manufactureras y el nombre de quienes toman las decisiones más importantes. Pese a que la información financiera es un agregado, algunos datos relativos al costo de los bienes vendidos serán útiles. Respecto a las compañías privadas, Dun y Bradstreet publica los famosos informes D&B, que estiman su desempeño financiero.

Estados 10K

Son un requisito que deben cumplir las empresas que coticen en la bolsa. A menudo son más útiles que el informe anual, porque están divididos por línea de negocios y no tienen los comentarios del informe.

Una conclusión clara de estas dos fuentes de información es la siguiente: una forma barata de enterarse de lo que sucede en la compañía matriz de un competidor consiste en convertirse en accionista (¡de preferencia pequeño!). Los accionistas reciben informes y los estados 10K; además participan en las juntas anuales de accionistas, otra fuente útil de información.

Los documentos financieros, entre ellos los informes anuales y los estados 10K también se encuentran en las bibliotecas de negocios y en las oficinas de las corredurías, donde se localizan otros documentos financieros como las perspectivas de nuevos negocios.

Registros de patentes/marcas

En la última década las redes de datos comercialmente disponibles como CompuServe han puesto a disposición de usuarios los registros de patentes. Desde luego las patentes dan una idea general del proceso y la tecnología de manufactura con que se fabrica el producto. No obstante, se sabe que algunas compañías solicitan la patente de errores o de productos que tienen intención de vender. Una compañía llamada MicroPatent (figura 5.4) permite descargar las patentes y los diagramas técnicos mediante su servicio en la Web.

Publicaciones generales de negocios

Una excelente fuente de información sobre productos son este tipo de publicaciones como *Business Week*, *Fortune*, *Forbes* y *The Wall Street Journal.* Uno se preguntará por qué las empresas están tan dispuestas a revelar información confidencial referente —digamos, sus estrategias futuras de marketing—, que deberían ser sólo de interés de los accionistas. Algunas audiencias potenciales son los inversionistas, los empleados y quizá incluso los competidores que podrían ser el destinatario de las advertencias estratégicas. Si desea información de estas publicaciones, el gerente de producto puede suscribirse a los servicios de seguimiento de prensa y a las bases de datos o recortar él mismo los artículos apropiados.

Comunicados de prensa

Las empresas contratan firmas de relaciones públicas para que transmitan a la prensa información acerca de nuevos productos, nombramientos de directivos y otras cosas. A menudo estas noticias aparecen en los periódicos y en las publicaciones especializadas, pero también pueden incluirse en una lista de distribución directa.

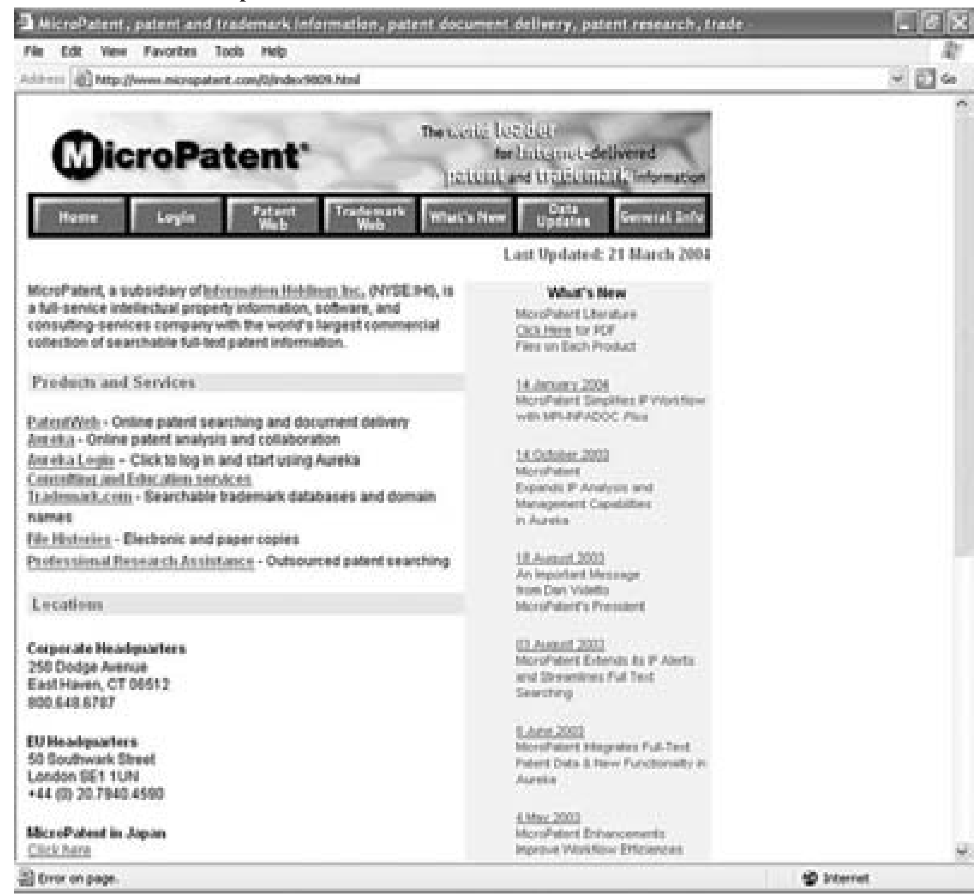
Literatura promocional

Los folletos de venta (a menudo llamado *material auxiliar*) u otros impresos promocionales que se centran en un producto o línea de productos competidores son sumamente eficaces. La literatura de ventas es una rica fuente de información sobre la estrategia del producto, pues casi siempre contiene en detalle cómo está siendo posicionado y diferenciado con los de la competencia (incluido el propio producto), sus atributos y datos de desempeño, números telefónicos clave y hasta personal al cual contactar.

Prensa especializada

Estas publicaciones se concentran en una industria o categoría de producto. Entre ellas se encuentran *Women's Wear Daily* con información sobre la industria de la ropa al detalle, *Billboard* con información de la industria disquera y de videos, *Rubber Age* y *Chemical Week,* con información de sus industrias respectivas, *Test and Measurement World* con información sobre el equipo de pruebas de semiconductores. Esta clase de publicaciones constituye una fuente rica en información relacionada con anuncios de productos nuevos,

FIGURA 5.4 Micropatent



Fuente: MicroPatent's PatentWeb Services, *http://www.micropatent.com/o/patentweb9809.html*, 31 de marzo de 2000.

cambios de personal, anuncios de productos, datos de la industria o categoría, ventas y la participación de mercado. De carácter más general son las "revistas" de la "nueva economía" como *Wired* y *Business 2.0*, que dan seguimiento a compañías de orientación tecnológica. Algunas revistas electrónicas como *Colloquy* suministran información referente a programas recientes de lealtad/frecuencia. Prácticamente todas las categorías de productos y sectores de negocios cuentan con su propia serie de publicaciones.

Consultores

El análisis de la competencia es un campo fértil para los servicios de consultoría. Muchos de estos servicios venden informes de la industria a varias compañías. Los preparan a partir de fuentes secundarias y venden entonces un servicio que sustituye las actividades de las compañías. Un tipo atiende a todas las industrias. Por ejemplo, FIND/SVP con sede en Nueva York ofrece varios informes de investigación de la industria en su sitio Web, *www.findspv.com.* En 2004 ofreció a los usuarios por $3 500 un informe de 234 páginas dedicado a los "mercados chinos de productos para el cuidado del bebé". El informe abarca

lo siguiente: tendencias de consumo, competidores primarios, canales de distribución y comportamiento del consumidor. El sitio Web, *www.marketresearch.com*, contiene informes de análisis de la competencia procedentes de varias compañías (figura 5.5).

Comunicación para los empleados

Las compañías publican boletines internos dirigidos a su personal. Entre otras cosas incluyen nuevos distribuidores, empleados y temas afines.

Asociaciones comerciales

En general, las compañías pertenecen a este tipo de asociaciones (una lista de éstas se encuentra en las bibliotecas especializadas). Las asociaciones suelen crearse para hacer relaciones públicas o cabildear, aunque a menudo realizan investigaciones de mercado para sus socios. Aunque la investigación se centra en los clientes, también proporciona información acerca de la participación en el mercado, el nivel de precios y otros datos.

Fuentes gubernamentales

El gobierno estadounidense recopila mucha información sobre las industrias. No obstante, como se señaló en el capítulo 3, los datos se dan en el nivel NAIC (North American Industrial Classification) y, por tanto, no ayudan mucho a conocer a los competidores de un producto. Se recaba información más útil a través de oficinas como Federal Communi-

FIGURA 5.5 **Investigación de mercado**

Fuente: Market Research.com, *http://www.marketresearch.com/*. Copyright © 2000, todos los derechos reservados, Market Research, Inc.

cations Commission, Food and Drug Administration y los organismos estatales. Un ejemplo, si Pacific Bell pide un incremento de sus tarifas, algunos competidores como Sprint y MCI pueden reunir información sobre costos consultando el expediente pues la solicitud es información pública.

Servicios electrónicos de datos

Web cuenta con sitios muy interesantes para esta clase de análisis. Algunos ofrecen información gratuita y otros a partir de suscripciones:

- Hoover´s Online: estado de ingresos y balance general para las compañías públicas.
- Dun & Bradstreet's Online Access: informes breves dedicados a 10 millones de compañías estadounidenses, muchas de ellas en manos de particulares.
- NewDirectory's 24-Hour Newsstand: enlaces con sitios Web de más de 14 000 periódicos, revistas de negocios, revistas y publicaciones de computación en todo el mundo.
- American Demographics: ofrece datos demográficos y también un directorio de consultores de marketing.
- Competitive Intelligence Guide (*www.fuld.com*): interesantes sugerencias junto con un "Internet Intelligence Index" (índice de inteligencia de Internet).

El más completo de los servicios anteriores es DIALOG, que da acceso a bases de datos como Port Import Export Reporting Service (PIERS), *Financial Times*, Moody's y comunicados de prensa de más de 10 000 empresas estadounidenses.

Hay varios servicios especializados basados en la Web que llevan a cabo varias actividades de inteligencia de la competencia. A continuación se citan algunas:

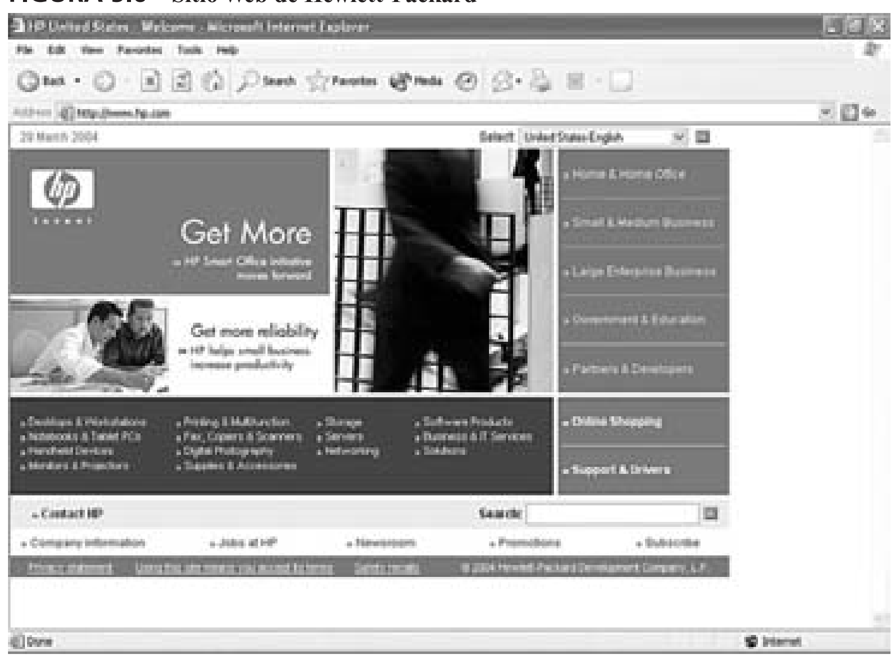
- Strategy Software (*www.strategy-software.com*) toma los datos reunidos acerca de la competencia y los organiza en reportes.
- C4U es una descarga que registra los cambios en sitios Web previamente seleccionados.
- AdRelevance ofrece un servicio de seguimiento de la publicidad por Web, el cual entre otras cosas sirve para determinar si un competidor está aumentando/modificando su publicidad.
- Company Sleuth cuenta con un sistema de alerta de correo electrónico que notifica, si se ha publicado por Internet una demanda, ante Securities and Exchange Commission, un comunicado, una patente u otros trámites por parte de un competidor.

Una forma fácil de explorar en la Web es utilizar un buscador como Google. El usuario teclea el nombre de una compañía —digamos "Sony"— y llega finalmente a la página principal de esa compañía y a otras ligadas a ella. En la página de Hewlett-Packard (*www.hp.com*), encontrará información sobre el producto y noticias acerca de la compañía (figura 5.6). Entre otras cosas obtendrá la siguiente información: revendedores de Hewlett-Packard, grado de soporte técnico y muchos otros datos.

Fuentes primarias de información

La figura 5.7 contiene las fuentes primarias más importantes sobre la competencia. Muchas de ellas son al mismo tiempo fuentes secundarias, según el momento en que se haya recolectado la información.

FIGURA 5.6 **Sitio Web de Hewlett-Packard**

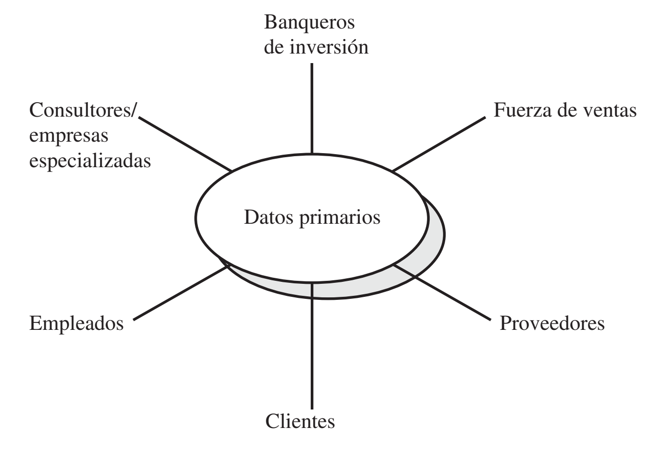


Fuente: © 1994-2004 Hewlett Packard Company.

Fuerza de ventas/clientes

Una de las fuentes más subutilizadas de información es la fuerza de ventas. A los representantes se les capacita para vender, ¿pero a cuántos de ellos se les enseña a formar parte de un fuerza de inteligencia de mercados? Interactúan con el cliente constantemente; por eso están en una posición privilegiada para averiguar las más recientes presentaciones de venta de los competidores, sus precios y muchas otras cosas. Según el producto en cuestión, a menudo están en condiciones de recabar información por el simple hecho de ser

FIGURA 5.7 **Fuentes primarias de información sobre la competencia**



observadores preparados. Por ejemplo, a los vendedores de Xerox se les entrena para que se fijen en las copiadoras de la competencia. Las compañías previsoras utilizan la información de sus representantes para actualizarse rápidamente en lo relacionado a la competencia. Los vendedores utilizan sus computadoras notebook para hacer sus visitas, para llenar informes electrónicamente y enviar la información a su oficina local o a sus oficinas centrales a través de un módem. Se da seguimiento a los competidores en una sección del informe de visitas en que se anota cualquier cosa nueva o distinta descubierta durante ellas.

Por supuesto, los vendedores tienen la obligación de conseguir información de los clientes. Se transmite información cuando los proveedores o vendedores intentan atraer a un cliente potencial. Por desgracia éste a veces no querrá proporcionársela, convencido de que si lo hace estará jugándole sucio a los competidores. Para superar su renuencia, pueden presentarle la obtención de datos como una oportunidad para ofrecer un mejor servicio o producto, es decir, el vendedor puede indicarles claramente que se beneficiarán si difunden la información. Por lo regular siempre se termina recabando datos de fuentes públicas, sólo que se obtiene más pronto del cliente (Yovovich, 1995).

Empleados

Al servirnos de los vendedores para obtener inteligencia de mercados, se aprende mucho a partir de las observaciones del mercado hecha por un empleado. Si la categoría del producto en cuestión se vende en el supermercado, podrá fijarse fácilmente en los cambios de precio, en el empaque y en las exhibiciones de anaquel.

Proveedores

A menudo los proveedores de la competencia están dispuestos a dar información relativa a los embarques para impresionar a un cliente potencial. Lo impreso en los embalajes suministra información útil, porque suelen indicar el nombre y la dirección del que los fabricó. Al hablar con fabricante se logra a veces estimar el volumen de ventas.

Consultores/firmas especializadas

Los consultores pueden ser utilizados para preparar informes especiales, a diferencia de los que se basan en datos fuera del anaquel, incluidos entre las fuentes secundarias. Un ejemplo: tns media intelligence/cmr es una de las firmas más importantes que elaboran informes sobre la inversión en medios por marca.

Bancos de inversión

Sus informes son una fuente excelente tanto de datos primarios como secundarios sobre los competidores, en particular cuando se desea ganar un cliente nuevo. Los analistas empleados por estas instituciones elaboran análisis detallados de las perspectivas de varias compañías y productos en una industria. Si bien se centran en el desempeño financiero, gran parte de la información será útil para el gerente de producto.

Otras fuentes

Anuncios de empleo

A menudo contienen información valiosa como requisitos del puesto y sueldo, así como otro tipo de información. En ocasiones su propósito es llenar unas vacantes originadas por la expansión de una compañía o la inauguración de una planta nueva. Aunque a veces los

anuncios incluyen sólo el número de un apartado postal para hacer la solicitud, muchos dan información sobre la empresa que los paga. La búsqueda puede efectuarse también en línea, explorando los anuncios de empleo en Monster (*www.monster.com*), en craig's list (*www.craigslist.com*) y en otras fuentes similares.

Exposiciones comerciales

Los representantes a menudo tratan de recabar información en el puesto de los competidores. Sin embargo, eso resulta cada día más difícil: las compañías procuran seleccionar a quienes dan información para no revelar demasiado a sus competidores. Además, hoy el espionaje es tan común en las ferias comerciales que los nuevos productos exitosos suelen mostrarse sólo en las suites de hoteles donde se permite la entrada a los clientes más importantes, a los socios de una empresa de riesgo compartido y a los reporteros industriales que se comprometen a no publicar la información antes de la fecha de lanzamiento del producto. Esto se observa principalmente en las grandes ferias comerciales como Comdex, organizado por la industria de la computadora. Allí los personajes más importantes de la industria como Michael Dell —fundador de Dell Computer Corporation— recorren los pasillos tratando de recabar información rápidamente antes que los reconozcan. Pero aun si se consigue información con esta táctica, su compañía perderá una cantidad igual y por eso la ganancia neta suele ser pequeña.

Visitas a la planta

Es un fenómeno que ha ido desapareciendo con mucha rapidez, en especial porque las compañías muestran renuencia a divulgar información valiosa. El destino turístico más visitado en Battle Creek (Michigan) era la planta de cereales de Kellog's hasta que hace algunos años la compañía dejó de ofrecer visitas, aduciendo como motivo que sus competidores obtenían información durante ellos. En 1990 lo mismo hizo Gerber en su planta de Fremont (Michigan) luego de descubrir entre los visitantes a unos representantes de la competencia. Aunque se dan excepciones, hoy casi todos los tours son como los recorridos del parque de diversiones en la planta que Hershey Foods tiene en Hershey (Pennsylvania): hay poco que averiguar sobre cómo realmente se fabrican los productos.[3]

Ingeniería inversa

Una manera común de analizar el producto de un competidor consiste en comprarlo y examinarlo. A esto se le llama *ingeniería inversa* en las industrias de alta tecnología y a veces *benchmarking* en el mercado de servicios.[4] Por lo regular, conviene hacerse cliente del competidor —por ejemplo— comprando una computadora o programa, abriendo una cuenta pequeña en el banco, etc. Esto se hace por una razón importante: calcular sus costos de manufactura o de ensamblado. También se hace para determinar los puntos fuertes y débiles del producto. Es una clase de análisis que efectúan sistemáticamente compañías como Emerson Electric, General Motors y Xerox. Por ejemplo: a fines de la década de 1970 Xerox comparó las copiadoras de Canon con las suyas e intentó superar los componentes de aquélla en costo y calidad. Al diseñar Lexus, Toyota compró automóviles de otras auto-

[3] Un buen artículo acerca de cómo analizar los datos obtenidos en una planta es el de David M. Upton y Stephen E. Macadam (1997), "Why (and How) To Take a Plant Tour", *Harvard Business Review,* mayo-junio, pp. 97-106.

[4] El término *benchmarking* designa en una forma más general el seguimiento y el análisis de un proceso cualquiera como manufactura, facturación y servicio al cliente, tanto en organizaciones competitivas como en las no competitivas.

motrices, entre ellos cuatro Mercedes, un Jaguar XJ6 y dos BMW. Después los sometió a pruebas de desempeño para desmontarlos más tarde (Main, 1992).

Monitoreo de los mercados de prueba

Algunas compañías prueban los productos en el mercado dentro de áreas pequeñas del país o del mundo para compenetrarse mejor del precio, la publicidad y la distribución. Si bien es una práctica útil, esos mercados pueden ser un terreno fértil donde los competidores conocen el producto desde sus inicios y cómo se comercializará después de introducirlo en el mercado.

Contratación de los empleados clave

Es una práctica que aporta mucha información. Sin embargo, los empleados de ingreso reciente quizá no estén capacitados legalmente para darle a su nueva empresa información de lo que se considera un secreto comercial. Sin embargo, los secretos comerciales tienen una interpretación rigurosa que no incluye las estrategias de marketing ni planes completos. Algunas compañías incluyen en el contrato de trabajo una cláusula especial para evitar que el personal, en especial los directivos de alto nivel, trabajen para un competidor. En Hewlett-Packard, a los empleados de ingreso reciente se les pide que firmen un contrato de confidencialidad y que asistan a un programa de capacitación, complementado con un video, donde se define lo que significa "secretos industriales" para esta compañía (Guthrie, 1993).

Fuentes discutibles desde el punto de vista ético

Al describir algunos medios poco éticos de recabar información sobre los competidores, no se busca alentar al lector para que los aplique, sino indicarle simplemente que pueden presentarse. Como ya se dijo en el capítulo, una de las principales razones de conocer las técnicas para recabar este tipo de información consiste en adquirir una actitud más defensiva. Claro que es prácticamente imposible defenderse por completo contra la mentira y el engaño. Sin embargo, cabe esperar que dichas técnicas rara vez revelen algo que no puede conseguirse con medios éticos: casi siempre hay varias formas de conseguir información.

Reconocimiento aéreo

En Estados Unidos está prohibido contratar un avión o helicóptero para tomar fotografías aéreas de las instalaciones de un competidor mientras estén en construcción, porque se considera que es una transgresión. Procter & Gamble ganó una demanda contra Keebler por espiar una nueva fábrica de pastelitos que en 1984 estaba siendo construida en Tennessee. Es legal que una compañía compre fotografías tomadas desde satélites: Suecia y Francia son socios en una empresa conjunta (joint venture) de ese tipo que destina un bajo porcentaje del tiempo transmisor-receptor de radar a fines comerciales (generalmente trazado de mapas y planeación municipal). En 1994 Lockheed Missiles & Space Company, una subsidiaria de Lockheed Corporation, recibieron el primer permiso del gobierno estadounidense para vender imágenes de satélite con calidad de especial, destinadas a uso comercial. Lockheed cuenta con la tecnología necesaria para fotografiar un automóvil a 400 millas (1 840 km) en el espacio.

Compra/robo de basura

No es ilegal tomar la basura de una compañía después que la deja en sus instalaciones. Pero ha habido empresas que sobornan al personal o logran con otros medios acceso a documentos desechados. Hace poco Avon admitió que había contratado detectives privados

para que examinaran la basura de su competencia, Mary Kay, con el propósito de defenderse de un intento de compra. La maniobra no era ilegal porque el basureo de esta compañía se hallaba en un estacionamiento público (Zellner y Hager, 1991).

En un incidente acaecido en el 2000 que recibió gran publicidad, Oracle contrató a una firma para que revisara la basura de Independent Institute, un grupo especializado de alta tecnología al que acusó de estar estrechamente vinculado con Microsoft, después que publicó un anuncio de alto perfil donde criticaba el caso antimonopolio del gobierno estadounidense contra dicha compañía. Hasta una empresa de tanto prestigio como Procter & Gamble ha sido acusada de "hurgar en la basura": en el 2001 fue declarada culpable de robarse la basura de Unilever. Los trituradores e incineradores son dos mecanismos simples de defensa. Por desgracia, en el mundo moderno, "basura" significa también correo electrónico que se pensaba haber desechado cuando en realidad no fue así.

Soborno a impresores

Algunas compañías intentan conseguir ejemplares de catálogos y de otros materiales antes que sean distribuidos.

Uso de anuncios ficticios de empleo

No todos los anuncios de empleo se refieren a puestos reales. Algunas empresas publican anuncios con la intención de captar a empleados molestos con su compañía y analizan las solicitudes para extraer información.

Curiosear en los aviones

El proceso incesante de poner más asientos en los aviones y la proliferación de laptops brindan una excelente oportunidad para que los viajeros obtengan información de las pantallas. En ciertos vuelos viajan muchos de los ejecutivos de algunas industrias en particular, por ejemplo, en los vuelos de San Jose a Austin suelen estar repletos de ejecutivos de la industria de la computación.

Un ejecutivo encontró una manera original de disuadir ese tipo de actividad. En un vuelo a San Francisco descubrió un par de ojos fijos en la pantalla de su computadora. Ya antes le había sucedido, de modo que con unas cuantas tecleadas abrió un archivo llamado LEAESTO.doc, que generó una sola oración en la pantalla: "Si lee esto, debería darle vergüenza." El pasajero de su lado se retiró de inmediato (De Lisser, 1999).

La ética de los métodos con que se recaban datos es un continuo: abarca desde los que son notoriamente ilegales (robar los planes de marketing de un competidor) hasta los evidentemente legales (leer un artículo en una revista especializada). Hoy la presión por reunir información acerca de los competidores es más grande que nunca. La Society of Competitive Intelligence Professionals —la cual hoy cuenta con más de 7 000 miembros— estableció un código de ética que les exige cumplir la ley, identificarse cuando busquen información sobre la competencia y respetar las peticiones de confidencialidad. Sin embargo, quienes tienden a violar las normas legales y éticas no se afilian a ese tipo de sociedad. Toca, pues, a las compañías fijar políticas que definan claramente el comportamiento que esperan de sus empleados en esta área de obtención de inteligencia de los competidores y obligarlos a observarlo.[5]

[5] Es recomendable la siguiente lectura complementaria sobre los aspectos éticos del análisis de la competencia: U. Srinivasa Rangan y Michael E. Porter, "Ethical Dimensions of Competitive Analysis", estudio de casos de Harvard Business School número 9-792-088, 1992.

FIGURA 5.8 **Matriz de características del producto**

	Competidor A Marca	Competidor B Marca
Características	**1 . . . . K_A**	**1 . . . . . K_B**
F_1		
F_2		
.		
.		
.		
F_n		

CREACIÓN DE UNA MATRIZ DE CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Aunque las características de un producto no se traducen en los beneficios que espera el cliente, un diagrama útil consiste simplemente en describir las diferencias entre los principales productos o servicios que ofrezca la categoría. La estructura básica de la matriz se muestra en la figura 5.8. La matriz se complementa con una serie de pesos de la importancia (capítulo 6) o por lo menos con un indicador de la relevancia de las características. Si quiere darse una buena idea de los puntos fuertes y débiles de su producto en relación con la competencia, tome la información básica de las características junto con los pesos de importancia relativa.

EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS ACTUALES DE LA COMPETENCIA

Un paso decisivo en el análisis de la competencia consiste en determinar los objetivos actuales de los productos del competidor principal. Se genera así información valiosa sobre su agresividad futura en el mercado. Además crea un contexto para evaluar sus capacidades, es decir, ¿la marca A de la compañía dispone de los recursos para lograr exitosamente el objetivo?

Cuando se habla de objetivos, es importante definir el término en forma rigurosa, pues existen muchos tipos de objetivos. En la planeación de marketing hay tres tipos de objetivos: el objetivo de *crecimiento* casi siempre consiste en aumentar las unidades de una marca o la participación en el mercado, siendo secundarias las utilidades; el objetivo de *conservación*, al que también podría llamársele de *consolidación*, podría ser el indicado para una marca que ha dado un primer paso al invertir la tendencia y detener la caída, y finalmente el objetivo de *cosecha*, también conocido como *ordeña*, se refiere a una situación donde la utilidad reviste suma importancia para la participación en el mercado. En otras palabras, en el nivel de producto, los objetivos suelen formularse a partir de la participación en el mercado o de las utilidades. En el nivel corporativo el rendimiento sobre la inversión u otras estadísticas agregadas, adquiere importancia.

Determinación de los objetivos de la competencia

En gran medida las estrategias y, en consecuencia, las acciones que se emprenderán en el mercado dependen del objetivo de la marca; por eso no se requieren muchas investigaciones

para descubrirlo. Lo que se requiere es sensibilidad ante las acciones de los competidores observando, analizando los informes de visitas de los representantes y los recursos que se mencionaron en la sección anterior. Un ejemplo: en 1998 Boeing anunció en una importante publicación de negocios que iba a dar prioridad a las utilidades sobre la participación en el mercado, buenas noticias por cierto para Airbus (Browder, 1998).

Aquí se estudian dos opciones fundamentales señaladas en la sección anterior: la de crecimiento, frente a la de cosecha. Si la marca de un competidor está recibiendo impulso para mejorar su posición en el mercado a costo de las utilidades de corto plazo, probablemente ocurra uno de los siguientes escenarios: reducción del precio, aumento de los gastos de publicidad, mayor actividad promocional dirigida a consumidores y distribuidores, incremento de los gastos de distribución.

Dicho de otra manera, cuando un gerente de producto trata de ampliar la participación de una marca, invertirá más en actividades relacionadas con el mercado, en reducir los precios o en ambas. Estas medidas pueden monitorearlas fácilmente tanto el gerente de marca, como los representantes de las cuentas de publicidad y otros que tengan acceso a la información relativa a lo que hacen los competidores.

Se comercializará en sentido opuesto una marca que va a ser cosechada. Un aumento del precio de la competencia, la reducción del presupuesto de marketing y medidas similares se interpretarán como un retiro (quizá temporal solamente) de la competencia activa y agresiva en el mercado. A pesar de que el gerente de producto no pueda calcular con exactitud la pérdida esperada de participación, no es difícil adivinar lo que se pretende con el objetivo. Y ésa es la información más importante referente a la competencia.

Hay otros dos factores importantes cuando se determinan los objetivos de la competencia. Primero, los objetivos de producto de una firma se ven afectados por el hecho de que su empresa matriz esté en el extranjero. Muchas veces cuenta con el respaldo financiero de su gobierno o de grandes bancos y no le preocupan tanto las pérdidas a corto plazo como afianzarse en el mercado o conseguir divisas. Aunque hubo un tiempo en que las empresas japonesas caían dentro de esta categoría, otros países como Corea y Singapur albergan firmas que desean penetrar en Estados Unidos. Por tanto, según el competidor en cuestión, pueden obtenerse indicios sobre los objetivos de otra marca a partir de donde se encuentre la compañía matriz. Un segundo factor importante es si la firma del competidor es de propiedad privada, pública o del gobierno. Como las firmas privadas no responden ante los analistas accionarios, las utilidades de largo plazo son a veces más importantes que mostrar rendimientos trimestrales positivos en forma constante. En cambio, si una familia obtiene el ingreso actual de una firma bajo su control, las utilidades quizá sean más importantes que la participación en el mercado. Por último, las compañías controladas por el gobierno tienen a veces objetivos como conservar el empleo, prestar servicios o regular el mercado cambiario.

Una variable interesante del impacto que la propiedad privada tiene en los objetivos ocurre cuando la privatización se debe a una compra apalancada. En tales casos, aun cuando se trata de una compañía privada, a menudo le interesan más las utilidades y el flujo de efectivo para liquidar la deuda que destinar dinero a ganancias de participación en el mercado. Un ejemplo excelente es la adquisición de RJR Nabisco por Kohlberg Kravis Roberts & Company en 1988. Debido a la fuerte deuda que contrajo esta última, muchas de las marcas de RJR se volvieron vulnerables a los adversarios, quienes aprovecharon la oportunidad para tratar de mejorar su participación en el mercado. Entre ellas se hallaba Philip Morris, en la industria del tabaco, porque RJR no quería entrar en la categoría de cigarros baratos; también los competidores en los bocadillos aprovecharon una considerable disminución de

los gastos de publicidad y promoción de las galletas Ritz y de los productos Planters. En 1995 RJR ya se había liberado de Kohlberg Kravis Roberts & Company; había empezado a recuperar la participación de mercado perdida frente a Philip Morris, especialmente de Winston, su marca más importante (Teinowitz, 1995). A menudo un resultado similar se origina en las fusiones (Lorge, 1999).

Un nivel menos claro de objetivos se deduce de la filosofía y los procedimientos de una compañía. Así, una que trate de reducir al mínimo la inversión de capital reaccionará lentamente ante un competidor que efectúa una inversión fuerte (fue lo que hizo Emery Air Freight cuando Federal Express compró sus propios aviones a mediados de la década de 1970). Por su parte, las firmas que pagan a los representantes comisiones en base a un porcentaje de ventas indican que el objetivo central es el volumen, no la rentabilidad. De hecho, el criterio principal con que se juzga a los empleados influye directamente en el desempeño de la firma.

La estimación de los objetivos de la competencia ofrece información importante para diseñar las estrategias. Una marca que en forma agresiva intenta obtener una participación de mercado será un competidor distinto a aquel que trata de maximizar las utilidades a toda costa. La segunda será más vulnerable a un ataque contra sus clientes, en que podría evitarse una confrontación con la primera. En otras palabras, al estudiar los objetivos de marca se realiza un excelente análisis de su estrategia probable.

Es un tipo de análisis que se ha aplicado en forma rentable. Durante la década de 1970, Coca-Cola procuró a toda costa conservar su participación de mercado y mejorar sus utilidades. PepsiCo, en cambio, vio en la apatía de su competidor una oportunidad y adoptó una actitud más agresiva, ganando puntos de participación y mejorando su posición de ventas en tiendas. El exitoso ataque de Miller Brewing contra Budweiser en la década de 1970 se originó de una manera similar.

EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ACTUALES DE LA COMPETENCIA

La segunda etapa en el análisis consiste en averiguar cómo los competidores están tratando de alcanzar sus objetivos. Y eso se hace examinando sus estrategias pasadas y actuales de marketing.

ESTRATEGIA DE MARKETING

Muchos autores han intentado definir el concepto de estrategia. El nivel de producto puede concebirse a partir de tres componentes fundamentales: selección del mercado meta, estrategia básica (posicionamiento y ventaja diferencial) e implantación (apoyo de la mezcla de marketing). Los tres componentes se describen más a fondo en el capítulo 8; aquí son explicados brevemente al hablar de la estrategia de producto de la competencia.

El primer componente es la descripción del segmento o segmentos del mercado al que se destinan las marcas de los competidores. Los segmentos pueden describirse de diversas maneras como se señaló en el capítulo 6 (figuras 6.5 y 6.6). Pocas marcas tienen ventas masivas (es decir, se venden igual a todos los consumidores potenciales), por eso la clave consiste en decidir en qué grupo o grupos se centran los competidores. Se evitan así segmentos donde quizá se compita intensamente y se determinan los segmentos no atendidos o atendidos en forma deficiente que pueden representar oportunidades.

El segundo componente se conoce con el nombre de *estrategia fundamental.* Es la base en que compite el rival, o sea su principal ventaja o ventajas diferenciales. Éste es un componente central de la estrategia porque normalmente constituye la propuesta principal de la venta en torno a la cual se preparan los mensajes de la marca. También se le llama *posicionamiento* de la marca o *propuesta de valor.*

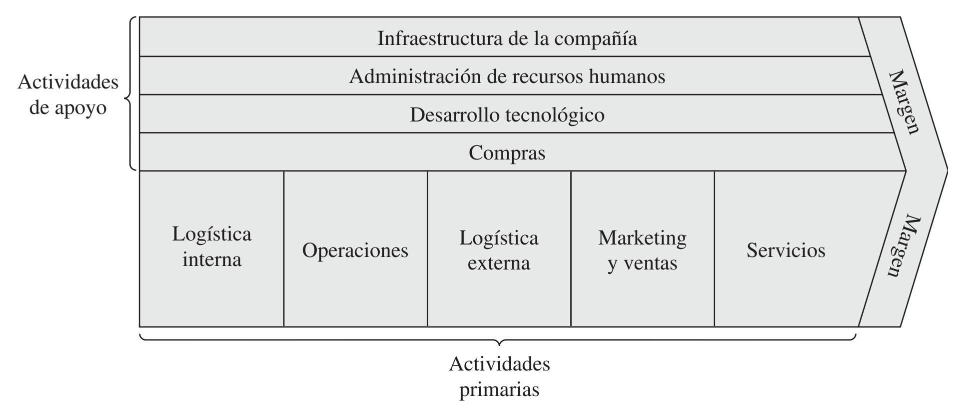
Al gerente de producto se le presenta una opción entre dos tipos de ventajas diferenciales: la que se basa en el precio/costo o en las características del producto. Dicho de otra manera, los productos suelen posicionarse en el precio o la calidad, a pesar de que algunas compañías escogen el posicionamiento por "valor", con un término medio entre precio y calidad. La concentración en el precio sigue a menudo el método clásico inventado por Boston Consulting Group en la década de 1970, que propone aprovechar la curva de experiencia. Ésta supone que los costos disminuyen al elevarse el volumen acumulado de producción, permitiendo al gerente de producto disminuir los precios y mantener los márgenes de utilidad en el tiempo. La ventaja diferencial de calidad es la superioridad sobre otra característica (real o psicológica del producto): servicio, empaque o condiciones de entrega. Las condiciones que una estrategia básica requiere para ser exitosa son dos: los clientes deben apreciar las características señaladas como ventajas; la posibilidad de mantener el diferencial durante largo tiempo sin que sea imitado.

Una característica importante de las ventajas del diferencial de calidad consiste en que tal vez se trata de diferencias percibidas, no de diferencias reales. Un ejemplo: la estrategia básica de IBM desde su fundación se orienta al servicio. Esta ventaja cuenta con el apoyo de datos duros (número de representantes de servicio y tiempo promedio de respuesta, entre otros). Por su parte, la ventaja diferencial de Reebok durante su campaña "U B U" se relacionaba con la individualidad. Es un posicionamiento totalmente ajeno al dominio de las diferencias físicas entre productos, pero la distingue de Nike. Las diferencias físicas entre productos se ponen de relieve en las estrategias de productos industriales, duraderos o que se compran frecuentemente. Las compañías de productos maduros de compra frecuente con parecido físico o que son mercancías básicas suelen resaltar las diferencias perceptuales.

Comparación de las cadenas de valor

Porter (1985) descubrió un concepto llamado *cadena de valor* que sirve para comparar los puntos fuertes y débiles de una marca o compañía con los de otra. La cadena básica se muestra en la figura 5.9. Un punto importante de este concepto es que la diferenciación puede lograrse mediante las actividades de toda la empresa, no sólo mediante el marketing. Una manera de diferenciar es la *logística interna*, es decir, seleccionando las materias primas de más alta calidad y otros insumos como la tecnología. Un motivo por el cual Steinway siempre ha fabricado los mejores pianos del mundo es porque emplea la madera de mejor calidad en el mundo. Durante años Cray, compañía que fabrica supercomputadoras, ha gozado de una considerable ventaja tecnológica sobre las demás. Una segunda táctica para lograr ventajas competitivas se aplica en las *operaciones.* Una fuerte inversión en programas de capacitación que producen un servicio y calidad uniformes son uno de los medios que le ayudaron a McDonald's a convertirse en el líder mundial de comidas rápidas. La *logística exterior* constituye el tercer criterio de diferenciación. Se realiza con una entrega rápida y puntual como la promesa de Federal Express en los primeros días de su fundación de que realizaría la entrega "en veinticuatro horas sin el menor retraso". Premier

FIGURA 5.9 **Cadena de valores**



Fuente: Michael Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press, 1980), p. 37.

Industrial Corporation distribuye tuercas y tornillos, una mercancía de uso común, pero se distingue de la competencia (y tiene márgenes más altos) al comprometerse a enviarle al cliente cualquier cantidad que pida. La fuerza de ventas de IBM siempre ha sido una de sus principales ventajas por su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente mejor que las demás compañías. Por último, el *servicio* es un diferenciador importante como lo comprobó Nordstrom. El gerente de marca puede aplicar el concepto de cadena de valor para verificar en los pasos del proceso si un competidor está ganando una ventaja competitiva en la categoría y cómo lo está haciendo.

Mezcla de marketing

El último componente de la estrategia de la competencia que se evalúa es su mezcla de marketing. Ésta revela su estrategia básica y las decisiones tácticas. Son las decisiones que el cliente ve en el mercado; en realidad ni conoce la estrategia de marketing de un producto ni le interesa mucho. No obstante, está expuesto al precio, a la publicidad y otros elementos de la mezcla. A continuación se comentan las áreas a considerar y algunas preguntas.[6]

Precio

Es un elemento muy visible en la mezcla de marketing de un competidor; se plantean así varias preguntas: si la ventaja diferencial de la marca parte del precio, ¿es uniforme éste en todos los mercados? Si su base es la calidad, ¿se afirma el diferencial de precio? ¿Se ofrecen descuentos? ¿Qué patrón muestran los cambios de precio con el tiempo? En términos generales, es importante cualquier información del precio que se relaciona con la implementación de la estrategia.

Promoción

En lo que se refiere a la administración de ventas, ¿qué tipos de métodos están aplicándose?, ¿son agresivos los vendedores en la obtención de más descuentos?, ¿cuál es su tasa de comisión? En lo que respecta a la publicidad, ¿qué medios están usándose?, ¿qué activi-

[6] Una descripción más completa de los componentes de una estrategia de marketing se da en Russell S. Winer (2004), *Marketing Management,* 2a. ed., Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice-Hall.

dades creativas?, ¿se menciona directa o indirectamente a los competidores? Son igualmente importantes las actividades promocionales; por ejemplo, qué tipos y con qué frecuencia.

Distribución

¿Se han modificado los canales de distribución? ¿Se da suficiente importancia a la marca en ciertos canales? ¿Está el fabricante del producto cambiando por completo el sistema, por ejemplo, está abriendo pequeñas tiendas o se concentra más en el marketing directo?

Capacidades de producto/servicio

Un factor central de las capacidades corporativas, por lo menos a corto plazo, es la estructura de su producto o servicio, que en general es más fácil de modificar que el precio o la publicidad. Un producto formado por piezas caras será difícil posicionarlo como un producto barato. De modo análogo, las propiedades físicas (estabilidad en bajas temperaturas, entre otras) condicionan considerablemente las aplicaciones en el mercado meta y por lo mismo su estrategia. Muchas categorías de plásticos para ingeniería se segmentan atendiendo a sus propiedades físicas, por ejemplo, Delrin de DuPont frente a Celcon de Celanese. Las aplicaciones pueden estar dominadas por las ofertas de una compañía. Habrá, pues, que comparar las ofertas competitivas de los productos, el producto físico o servicio, la manera de presentarlo y de venderlo.

Cómo evaluar las estrategias de la competencia

Recuerde que los dos elementos clave de una estrategia son los segmentos a los que se dirige y la estrategia fundamental. En referencia a productos industriales, ambos elementos se determinan fácilmente al examinar tres fuentes de información: literatura sobre las ventas del producto, fuerza de ventas y publicidad comercial. La primera fuente suministra información relacionada a la estrategia básica porque los folletos suelen detallar las diferencias que el competidor quiere destacar. Aun cuando no ofrezca un diagrama con las características de la marca, debe indicar sus ventajas más notorias. Los folletos se utilizan poco en la actualidad; en general los sitios Web de las compañías industriales incluyen abundante información técnica y de posicionamiento que ayuda a determinar la estrategia básica. La fuerza de ventas puede aportar algunos datos concernientes a las compañías o industrias en cuestión, gran parte provenientes de contactos informales, intercambios en las exposiciones industriales y otras fuentes parecidas. Por último, la publicidad comercial es útil porque indica los segmentos que se seleccionan y la ventaja diferencial que se desea. Esta última se determina del anuncio y por lo menos una parte de los segmentos meta se obtienen mediante la publicación (local) donde se incluye el anuncio.

En el caso de los bienes de consumo o de otros productos destinados a una gran audiencia, para recabar la información requerida basta localizar los anuncios de la competencia, ya sea personalmente o mediante uno de los servicios mencionados en el capítulo. Los anuncios de televisión se examinan en busca de sus mensajes (ventaja diferencial) y de los programas donde aparecen (segmento o segmentos meta). La publicidad por televisión facilita determinar la estrategia básica, porque en este medio sólo se transmiten los mensajes muy importantes. También la publicidad impresa aporta información equivalente, sólo que con mayor profundidad que la estrategia básica.

Vea el ejemplo de un anuncio de los relojes Rolex que se publicó en *Forbes* y que se incluye en la figura 5.10. Por los datos recabados de *Magazine Total Audiences Report, Spring 2003* de Mediamark Research, se sabe que 73.8% de los lectores tienen de 18 a

FIGURA 5.10 Detección de una estrategia de la competencia



Fuente: *Forbes*, 12 de enero de 2004, p. 17.

49 años de edad, que 38.8% perciben un ingreso familiar de más de $75 000 y que 83.3% asisten al colegio o ya se graduaron (son algunas variables que mide ese instituto de investigación). No causa sorpresa saber que los lectores son hombres de negocios con ingresos altos. Al observar el texto del anuncio, se da uno cuenta que nada dice de las características del reloj, sólo de quienes lo usan: personas que ocupan puestos directivos (o que aspiran a ocuparlos). Detecte que no se menciona la competencia en forma explícita. Al gerente de producto quizá le interese también el precio del anuncio; estos datos se obtienen de publicaciones como *Marketer's Guide to Media.*

Es fácil encontrar información acerca de la implantación de las estrategias actuales. La relativa al precio se obtiene observando el mercado básico: los distribuidores, vendedores, clientes, agencias publicitarias e incluso los empleados de la firma que operan como clientes en beneficio propio. Y lo mismo sucede con la relativa a promoción, distribución y productos. En otras palabras, igual que al determinar los objetivos de la competencia, se requiere sensibilidad de mercado más que sistemas refinados de información para investigar gran parte de la actividad competitiva.

Una fuente obvia pero a menudo omitida, y ya citada en el capítulo, es el hecho de ser cliente o accionista de un competidor. Ambos reciben correspondencia e información especial que permite determinar la estrategia más fácilmente. Más aún, cuando se utilizan los productos de otras empresas se adquiere a menudo un conocimiento que ni siquiera se logrará con una investigación perfecta. Por todo lo dicho, las políticas que prohíben o desalientan el uso de productos de la competencia resultan absurdas.

Estrategia tecnológica

Una función importante consiste en evaluar las estrategias tecnológicas de los competidores más fuertes. Esto se hace mediante el siguiente modelo de seis criterios (Maidique y Patch, 1978):

1. Selección o especialización tecnológica.
2. Nivel de competencia.
3. Fuentes de la capacidad: internas y externas.
4. Nivel de inversión en investigación y desarrollo.
5. Oportunidad de competencia: iniciativa frente a respuesta.
6. Organización y políticas de investigación y desarrollo.

Los criterios anteriores generalmente dan origen a cuatro estrategias fundamentales, cuyos requisitos de éxito son distintos y que se incluyen en la figura 5.11. Tome el caso del mercado de casetes vírgenes a comienzos de la década de 1970, que marcó los primeros años de su ciclo de vida, sin grandes competidores. La división de Razor Safety de Gillette planeaba entrar en ese mercado y también Memorex, fabricante de cintas de computadora y productos conexos. Ante los ojos del público Gillete tenía ventajas competitivas sobre Memorex en marketing y finanzas, pero se encontraba en clara desventaja en investigación y desarrollo, en manufactura. Además, ni sus capacidades ni su imagen le auguraban mucho éxito en la categoría de casetes. Al final, Memorex triunfó y Gillete fracasó en el marketing de pruebas.

En este punto del análisis, a menudo conviene resumir los productos de los competidores más fuertes. En la figura 5.12 se incluye un formato general que sirve para resumir los resultados y comunicarlos.

FIGURA 5.11 **Necesidades funcionales comunes de las estrategias tecnológicas alternas**

	Inves. y des.	Manufactura	Marketing	Finanzas	Organización	Momento
Primero en el mercado	Investigación y desarrollo de vanguardia	Manufactura piloto y de escala media	Estimulación de la demanda primaria	Acceso a capital de riesgo	Flexibilidad antepuesta a eficiencia; se estimula a correr riesgos	El ciclo de vida inicia con un ingreso temprano
Segundo en el mercado	Capacidad flexible, sensible y avanzada de investigación y desarrollo	Agilidad para establecer una escala media de manufactura	Diferenciación del producto, estimulación de la demanda secundaria	Inversión rápida de cantidades medianas a grandes de capital	Flexibilidad y eficiencia	Ingreso temprano en la etapa de crecimiento
Arribo tardío al mercado o minimización de costos	Habilidad en el desarrollo de procesos y en producción rentable	Eficiencia y automatización para producir a gran escala	Minimización de los costos de venta y de distribución	Acceso al capital en grandes cantidades	Eficiencia y control jerárquico; cumplimiento estricto de los procedimientos	Ingreso durante la última etapa de crecimiento o al iniciarse la madurez
Segmentación del mercado	Capacidad en las aplicaciones, ingeniería adaptada a necesidades específicas y diseño avanzado de producto	Flexibilidad en procesos cortos a medianos	Identificar los segmentos favorables y llegar a ellos	Acceso al capital en cantidades medianas o grandes	Flexibilidad y control necesarios para atender las diversas necesidades de los clientes	Ingreso durante la etapa de crecimiento

FIGURA 5.12 **Formato para analizar el producto de la competencia**

	Marca A de la competencia $1 \ldots K_A$	Marca B de la competencia $1 \ldots K_B$
Producto:		
Calidad		
Cadena de valor		
Beneficios		
Segmento meta:		
Quién		
Dónde		
Cuándo		
Por qué		
Plaza:		
Método de distribución		
Cobertura de la distribución		
Promoción:		
Esfuerzo total ($)		
Métodos		
Publicidad		
Estrategia/texto publicitario		
Medios		
Momento		
Esfuerzo total ($)		
Precio:		
Al detalle		
Comercial		
Estrategia tecnológica		

ANÁLISIS DE LA VENTAJA DIFERENCIAL

Se han propuesto varios modelos para indicar qué información reunir respecto a los competidores. Una forma útil de examinar sus capacidades consiste en dividir la información necesaria en cinco categorías que incluyan las de concebir y diseñar, de producir, de vender, de financiar y de administrar (figura 5.13). Quizá necesita información procedente tanto del nivel corporativo como del nivel de producto. Por ejemplo, las capacidades financieras de una compañía matriz son importantes al calcular la cantidad de dinero capaz de financiar un producto determinado.

Capacidad para concebir y diseñar

Esta categoría mide la calidad de las actividades de la competencia relacionadas con el desarrollo de productos. Es evidente que una firma capaz de desarrollarlos representa una seria amenaza a largo plazo en la categoría del producto en cuestión. Generalmente la capacidad de diseño mejora al aplicar procedimientos como la administración de la calidad total.

Capacidad para producir

Esta categoría se refiere a la capacidad de producción de una firma. En cuanto a una empresa de servicios, indica la posibilidad de prestarlos. Una compañía que opere a toda su capacidad no tenderá a incrementar tanto las ventas ni su participación de mercado a

FIGURA 5.13 Ejemplos de información a obtener sobre la competencia

A. Capacidad para concebir y diseñar
   1. Recursos técnicos:
      a) Conceptos
      b) Patentes y derechos de autor
      c) Complejidad tecnológica
      d) Integración técnica
   2. Recursos humanos:
      a) Personas y habilidades clave
      b) Uso de grupos técnicos externos
   3. Financiamiento de investigación y desarrollo:
      a) Total
      b) Porcentaje de ventas
      c) Congruencia a través del tiempo
      d) Generado internamente
      e) Aportado por el gobierno
   4. Estrategia tecnológica:
      a) Especialización
      b) Competencia
      c) Fuente de capacidad
      d) Momento: iniciar o imitar
   5. Procesos de administración:
      a) Administración de calidad total
      b) Casa de la calidad

B. Capacidad para producir
   1. Recursos físicos:
      a) Capacidad
      b) Planta
         1) Tamaño
         2) Ubicación
         3) Edad
      c) Equipo
         1) Automatización
         2) Mantenimiento
         3) Flexibilidad
      d) Procesos
         1) Singularidad
         2) Flexibilidad
      e) Grado de integración
   2. Recursos humanos:
      a) Personas y habilidades clave
      b) Fuerza de trabajo
         1) Mezcla de habilidades
         2) Sindicato
   3. Proveedores
      a) Capacidad
      b) Calidad
      c) Compromiso

C. Capacidad para llegar al mercado:
   1. Fuerza de ventas:
      a) Habilidades
      b) Tamaño
      c) Tipo
      d) Ubicación
   2. Red de distribución:
      a) Habilidades
      b) Tipo
   3. Políticas de servicio y de ventas
   4. Publicidad:
      a) Habilidades
      b) Tipo
   5. Recursos humanos:
      a) Personas y habilidades clave
      b) Rotación
   6. Financiamiento:
      a) Total
      b) Coherencia a través del tiempo
      c) Porcentaje
      d) Sistema de premios

D. Capacidad para financiarse:
   1. A largo plazo:
      a) Deuda/razones de capital
      a) costo y deuda
   2. A corto plazo:
      a) Efecto o equivalente
      b) Línea de crédito
      c) Tipo de deuda
      d) Costo de la deuda
   3. Liquidez
   4. Flujo de efectivo:
      a) Días de cuentas por cobrar
      b) Rotación de inventario
      c) Prácticas contables
   5. Recursos humanos:
      a) Personas y habilidades clave
      b) Rotación
   6. Sistema:
      a) Presupuesto
      b) Pronóstico
      c) Control

E. Capacidad para administrar:
   1. Personas clave:
      a) Objetivos y prioridades
      b) Valores
      c) Sistemas de premios
   2. Toma de decisiones:
      a) Lugar
      b) Tipo
      c) Rapidez
   3. Planeación:
      a) Tipo
      b) Relevancia
      c) Periodo abarcado
   4. Dotación de personal:
      a) Longevidad y rotación del personal
      b) Experiencia
      c) Políticas de sustitución
   5. Organización:
      a) Centralización
      b) Funciones
      c) Uso de personal

corto plazo como otra que no la aprovecha al máximo, suponiendo que requiera tiempo para utilizar su nuevo potencial. De ahí que las cuestiones relacionadas con la calidad del producto son importantes.

Capacidad para ingresar al mercado

¿Las compañías comercializan su producto en forma agresiva, creativa, etc.? ¿Tienen acceso a los canales de distribución? Es posible que un competidor cuente con excelentes recursos para desarrollar productos y una capacidad subaprovechada, pero que no realice bien la comercialización.

Capacidad para financiarse

Una sana competencia se ve obstaculizada cuando los recursos escasean. Las compañías con problemas financieros muy publicitados (como las ahora extintas líneas aéreas Eastern, Pan Am y Braniff), las que están pasando por el proceso de compra apalancada y las empresas o divisiones en venta (con pocos gastos de marketing) se vuelven vulnerables ante los competidores en su línea de productos. Un ejemplo: cuando en el 2001 Procter & Gamble anunció que iba a vender su marca de café Folgers y su mantequilla de cacahuate Jif, sus competidores no desaprovecharon la ocasión (Bittar, 2001). Si bien las razones financieras son la información más importante, también lo es la manera en que la competencia distribuye los recursos entre sus productos.

Capacidad para administrar

A mediados de la década de 1980 Procter & Gamble sustituyó al gerente de su división de café en Estados Unidos por el gerente general del Reino Unido. Este último gozaba de prestigio en el desarrollo de nuevos productos: en un periodo de 15 meses, por ejemplo, supervisó el lanzamiento de cuatro marcas, superando así el promedio de la compañía. El mensaje para los competidores como General Foods fue claro: la división Folgers daría prioridad a los nuevos productos. Se dio mayor relevancia, por parte de la división de tabaco de RJR Nabisco, al marketing en 1989, cuando un ex alto ejecutivo, célebre por crear marcas, fue nombrado presidente ejecutivo. Bajo su gestión se lanzó la controvertida pero exitosa campaña publicitaria “Joe Camel”.

Qué hacer con la información

Ésta es la etapa en que muchos analistas de la competencia fracasan rotundamente: ¿qué hacer con la información reunida? Se requiere un esquema adecuado para sintetizarla.

Un primer paso para interpretarla consiste en construir una tabla como la de la figura 5.14. Entonces el gerente de producción se ve obligado a resumir la información a sus elementos esenciales y a ofrecer un resumen de numerosos datos.

Una parte central del análisis consiste en incluir el producto al que se refiere el plan. Podría incluirse en la columna “Nuestro producto” de la figura 5.14. A veces se da el nombre de análisis *interno* o de *recursos* a la detección de los puntos fuertes y débiles del producto. Sin embargo, en nuestro contexto la comparación constituye la base del análisis de la ventaja diferencial del competidor que se muestra en la figura 5.1. Un resultado de este estudio podría ser una comparación estructurada de las empresas y productos de la competencia en un pequeño grupo (5 a 10) de factores indispensables para el éxito en la categoría

FIGURA 5.14 **Matriz de capacidades de la competencia**

	Empresa/producto				
	A	**B**	**C**	**D**	**Nuestro producto**
Concebir y diseñar:					
• Recursos técnicos					
• Recursos humanos					
• Financiamiento					
•					
•					
•					
•					
Producir:					
• Recursos físicos					
• Recursos humanos					
•					
•					
•					
•					
•					
Mercado:					
• Fuerza de ventas					
• Distribución					
• Políticas de servicio y de ventas					
• Publicidad					
• Recursos humanos					
• Financiamiento					
•					
Finanzas:					
• Deuda					
• Liquidez					
• Flujo de efectivo					
• Sistema de presupuestación					
•					
•					
•					
Administrar:					
• Personas clave					
• Proceso de decisión					
• Planeación					
• Dotación de personal					
• Estructura de la organización					
•					
•					

FIGURA 5.15 **Análisis de la ventaja diferencial del competidor**

	Empresa/producto					
Factores esenciales del éxito	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**Nuestro producto**
1						
2						
3						
4						
5						
Evaluación global						

correspondiente del producto. La comparación podría estructurarse en los renglones de la figura 5.15: las entradas en las casillas pueden clasificarse del 1 al 10 para evaluar la firma o producto en el factor decisivo de éxito. Esto obligará al gerente de marca a determinar (lo más objetivamente posible) factor por factor las capacidades de éste frente a las de la competencia. Además con una evaluación global el gerente se da una mejor idea de los competidores más agresivos, lo cual no necesariamente se refleja en la participación de mercado ni en las utilidades.

DETERMINACIÓN DE LA VOLUNTAD DE LA COMPETENCIA

Hasta el competidor más fuerte puede ser doblegado si no está comprometido con el mercado. En forma análoga, un competidor débil puede ocasionar un daño terrible si está dispuesto a todo. De ahí la necesidad de evaluar su firmeza o compromiso. Para ello hay que ir más allá de los objetivos (¿qué quiere?) y averiguar la intensidad con que se persiguen (¿qué están dispuestos a sacrificar?). Casi siempre en la lucha hay momentos en que los contendientes deben decidir entre seguir luchando o desistir. Al evaluar la probabilidad de que elijan la primera opción (decisión que a veces no reditúa ganancias), es preciso tener en cuenta los siguientes factores:

1. *¿Este producto es importante para la firma?* Cuanto más lo sea respecto a las ventas y utilidades, a la cantidad de empleados o al impulso estratégico, más comprometidas estarán las compañías con él. Se explica así por qué los intentos de desbancar a un líder atacando el corazón del mercado provocan reacciones tan violentas; en cambio, habrá más probabilidades de que una estrategia que erosiona los mercados secundarios no encuentre oposición. Por ejemplo, el producto principal de eBay es la subasta en línea. Los intentos de Amazon.com y de otras firmas por crear subastas similares constituyen una fuerte amenaza contra la viabilidad de eBay; por eso esta última ha intensificado las promociones y la publicidad, además de ampliar las categorías de subastas.
2. *¿Es visible el compromiso con el mercado?* Tal vez a las compañías les cueste mucho admitir que se equivocaron, una vez que hacen una declaración pública. Un buen ejemplo es la división de sistemas Office de Exxon, que duró años en serios problemas antes de ser vendida en 1985. Por su parte, Coca-Cola no abandonó New Coke y la reposicionó varias veces, a pesar de que las ventas fueron bajas después del lanzamiento.
3. *¿Los gerentes son agresivos?* Existen diferencias de personalidad y algunos individuos son más combativos. Este aspecto de la administración quizá no se detecte en el análisis

de la administración de la figura 5.14. Sólo cuando se conoce lo que un competidor está dispuesto a hacer, se podrá abordar exitosamente el siguiente paso: predecir sus estrategias futuras.

PREDICCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FUTURAS

Ahora cuenta con tres series de información sobre los competidores en la categoría de producto. En primer lugar, determinar sus objetivos probables, esto es, lo que buscan con sus actividades. En segundo lugar, emitir un juicio respecto a su estrategia actual de marketing. También tiene una idea de sus recursos y de cómo se relacionan con los nuestros. El último paso consiste en integrar todos esos datos para contestar la pregunta: ¿qué harán los competidores en el futuro? En particular quiere conocer sus estrategias probables en el siguiente horizonte de la planeación, casi siempre en un año.

Lo anterior es una tarea importantísima, sobre todo para las firmas vulnerables a un fuerte competidor que recién haya invadido su territorio. A Charles Schwab & Company le preocupaba mucho que la incursión de Merrill Lynch en Internet afectaría su exitoso negocio eSchwab. De los $15 billones de activos individuales en Estados Unidos, unos $5 son administrados por empresas de servicios integrales como Merrill, Prudential y PaineWebber. Cerca de $1 billón lo administran las corredurías de descuento y Schwab capta gran parte de esa cantidad. En la estrategia de Merrill Lynch intervenían numerosos corredores y tiendas, un enfoque sólido como el cemento. Schwab había adoptado un enfoque similar sólo que más flexible: combinaba las tiendas de Internet y al menudeo, pero pocas de estas últimas. Durante meses los ejecutivos se preguntaban cómo entraría Merrill en la industria de Internet.

A veces las fuentes antes citadas revelan qué harán los competidores. Por ejemplo, en un artículo de un importante periódico, MCI indicó —con seis meses de anticipación— a las compañías operativas regionales de Bell, el nombre de las 10 ciudades de Estados Unidos donde ofrecería servicios de telefonía local. Si bien uno de los destinatarios principales del artículo era la comunidad de analistas de inversión, es seguro que dichas compañías también lo leyeron con mucho interés (*San Francisco Chronicle*, 1995). Por supuesto, el gerente de producto no debe olvidar que esas señales podrían ser intrascendentes como se dijo al inicio del capítulo.

No obstante, muchas veces la competencia no revela sus intenciones ni indica las estrategias que aplicará. En tal caso las estimaciones subjetivas se basarán en información ya recabada y analizada. Una manera de abordar el problema consiste en hacer lo mismo que un pronosticador con los datos históricos: dispone de dos opciones una vez observada una variable dependiente (en este caso la estrategia del competidor) y las variables independientes con que se la predice (en este caso las variables recursos). Primero, podría suponer que la tendencia se mantendrá, es decir, que la única información relevante es el patrón histórico de las estrategias pasadas. Por ejemplo, si la marca ha sido posicionada con un programa costoso de gran calidad, se hará una proyección y se supondrá que continuará en el futuro. De modo parecido, si una marca ha resultado atractiva para un número creciente de consumidores maduros, cabe suponer que la tendencia continuará. Otra forma de proceder consiste en establecer una relación causal entre las variables recursos y la estrategia, o sea en relacionar los cambios de recursos o de habilidades con la estrategia que se elegirá.

Algunos ejemplos ayudarán a explicar este enfoque. Hace años Merrill Lynch efectuó una fuerte inversión para reunir a gerentes con experiencia en los productos empacados, a

fin de crear mercados para sus servicios financieros. Los competidores (Dean Witter, E. F. Hutton) sabían que esto segmentaría más el mercado (en busca de clientes de alto potencial) y que incrementaría el gasto en actividades de marketing, la publicidad entre ellas. Por su parte, Bethlehem Steel gastó miles de millones de dólares para modernizar sus plantas de acero laminado. Los competidores sabían que esta inversión en una capacidad muy eficiente le permitiría al mismo tiempo disminuir el precio y proteger los márgenes de utilidad. Un tercer método con que se pronostica la estrategia no se sirve explícitamente de los datos históricos, sino que los emplea de otra manera. Estaba por vencerse la patente de la línea tan rentable Corning Ware de Corning Glass. Al mismo tiempo, se sabía que varias compañías (Libby-Owens-Ford, Anchor Hocking) deseaban apoderarse de ella. Corning quería averiguar qué haría un competidor para anular la estrategia contra el ingreso. Con el fin de pronosticar la estrategia de ingreso, pidió a los altos directivos que representasen (simulasen) el papel de un competidor y determinaran cómo atacarían a Corning Ware en caso de manejar el ingreso. Con el ejercicio se recabó información defensiva muy útil.

Así pues, un tercer método para pronosticar las acciones futuras de un competidor consiste en simularlas. Se toman los datos ya reunidos, se hace que varios gerentes representen el papel de los gerentes de producto de la competencia y se crean los escenarios correspondientes. Fue precisamente lo que hizo SmithKline Beecham (hoy GlaxoSmithKline), una empresa farmacéutica, cuando estaba por vencerse la patente de Tagamet (medicamento antiulceroso y entonces el medicamento de patente con mayores ventas en todo el mundo). En este caso, sabía quién sería la competencia: Glaxo Holdings. Smith Kline preparó a sus representantes para que promoviesen anticipadamente su medicamento, Zantac, con base en la ventaja diferencial (menos dosis al día) y para contrarrestar los argumentos en contra de él. Aunque Zantac finalmente reemplazó a Tagamet en el liderazgo de la categoría, SmithKline está convencida de que la simulación contribuyó a amortiguar el impacto de Zantac. Otra compañía que se vale de la simulación es Intel, la cual cuenta con un grupo de tiempo completo que diseña estrategias que la competencia puede imitar. He aquí el final de la historia de Merrill Lynch-Schwab de páginas anteriores. Los ejecutivos de Schwab llegaron a la siguiente conclusión: su compañía ofrecía un "servicio completo" por Internet del mismo modo que Merrill lo hacía en el mundo fuera de la red. Así pues, como Schwab quería ser proactiva, hizo que sus empleados ofrecieran mayor orientación a los clientes y realizaran más investigación de calidad en el sitio de la empresa (Kirsner, 1999).

En general, se han hecho pocos estudios sistemáticos de cómo predecir las tácticas del adversario. Usando la industria de las líneas aéreas como campo de estudio, en algunas investigaciones recientes se ha examinado la manera en que los adversarios reaccionan en tales casos (Chen, Smith y Grimm, 1992). He aquí los principales resultados empíricos:

Cuanto mayor es el impacto de la competencia, más respuestas se emiten.

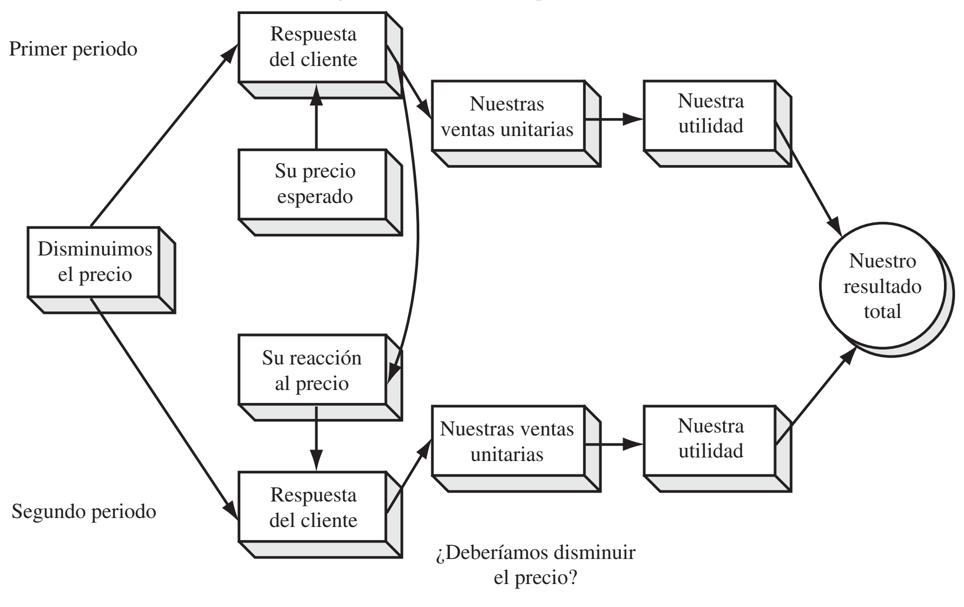
Cuanto mayor es la intensidad de la reacción, más acciones contrarias se efectúan.

Cuanto mayor es la necesidad de implementación, más intensa es la respuesta de la competencia.

Cuanto más táctica sea la acción, más fuerte será la respuesta competitiva.

Con un enfoque parecido a la simulación se aplica la teoría económica de juegos. Si bien ésta es elegante desde el punto de vista teórico, ayuda poco a reproducir situaciones reales en las que intervienen muchos competidores y en las que se dispone de muchas tácticas. Los principios fundamentales se incluyen en el ejemplo descrito en la figura 5.16

FIGURA 5.16 Proceso de conjetura sobre la competencia



Fuente: Figura adaptada de Marian C. Moore y Joel E. Urbany, "Blinders, Fuzzy Lenses, and the Wrong Shoes, Pitfalls in Competitive Conjecture", *Marketing Letters*, julio de 1994.

(Clark, 1998; Moore y Urbany, 1994). Suponga que la firma proyecta reducir el precio de un producto. En el periodo de la reducción (primer periodo), cabe suponer que los clientes comparen el precio más bajo con el del competidor y que éste aumentará las ventas unitarias y quizá también las utilidades (según la estabilidad de la demanda). Sin embargo, el error más común de los gerentes es que no prevén la reacción del competidor en el segundo o en el siguiente periodo tras la rebaja. Si también ellos reducen el precio, la respuesta de los clientes será más compleja, pero probablemente aumenten las ventas y utilidades. Si prevé que el competidor disminuirá los precios, no conviene que haga lo mismo en el primer periodo, pues el "equilibrio" resultante será generar los niveles de ventas anteriores a la rebaja sólo que a más bajos precios, márgenes de utilidad y ganancias. En este caso lo importante es pensar con anticipación, prever las tácticas de la competencia e integrarlas a la decisión *actual.*

EJEMPLOS

Barras energéticas

Las principales marcas competidores de las barras Odwall son PowerBar, Balance Bar, Clif Bar y sus variantes. Otro competidor, Kashi GoLean, proviene de la categoría natural de barras de alimentos naturistas/barras energéticas. En la figura 5.17 se muestra una matriz de características del producto. En las figuras 5.18 y 5.19 se incluye un resumen —lo más sucinto posible— de las estrategias, del análisis de la ventaja diferencial y de las estrategias futuras previstas. Sólo se da información referente a las marcas principales, no a las submarcas (Clif Luna, entre otras).

FIGURA 5.17 **Energy Bars: características de la competencia/matriz de estrategias**

Características	Odwalla	Kashi Go Lean	Clif Bar	Power Bar	Equilibrio
Peso de la barra	2.4 oz	2.8 oz	2.4 oz	2.3 oz	1.8 oz
# Barras/caja	12	12	12	12	15
Calorías	240	290	230	240	200
Grasa	6 g	6 g	4 g	3.5 g	6 g
Proteínas	6 g	13 g	10 g	10 g	14 g
Carbohidratos	40 g	49 g	41 g	45 g	22 g
# Sabores	7	8	12	11	7
# Chocolate	2	4	5	3	4
# Salados	0	0	0	0	0
# Otros	5	4	7	8	3
Sabor (escala 1-5, 5-óptimo)	3	2	3	1	3
Productos para probar (S/N)	No	Sí	No	No	Sí
Precio (barra/caja)	$1.35/**$14.25***	$1.69/**$20.00**	$1.35/**$14.25**	**$1.35**/$14.25	$1.35/**$16.49**
Cualidades del producto	Barra alimenticia nutritiva, ingredientes que puede pronunciar	Sabor poco agradable pero son una alternativa saludable, alto contenido de proteínas y fibra	Nutrición, energía, ingredientes naturales	Energía para un desempeño óptimo	Filosofía nutricional 40-30-30, nutrición y sabor agradable
Consumidor meta	Alimento naturista y entusiasta de la salud	Entusiasta de la salud/persona a dieta	Atletas, consumidor general	Atletas	Interesados en la salud, consumidor general
Distribución	Alimentos naturistas y algunas tiendas de comestibles, farmacias y tiendas masivas	Alimentos naturistas, tiendas de comestibles, farmacias y tiendas masivas	Tiendas de comestibles, farmacias, tiendas masivas, clubes	Tiendas de comestibles, farmacias, tiendas masivas, clubes	Tiendas de comestibles, farmacias, tiendas masivas, clubes
Posicionamiento de la marca	Nutrición y salud	Salud y dieta	Energía y nutrición	Energía	Energía y nutrición

* Los precios en negritas se confirmaron en el sitio Web de las compañías. Los precios alternos se tomaron de REI, Whole Foods y Safeway.

Objetivos de la marca

Al parecer las cuatro marcas aplican estrategias de crecimiento de participación de mercado. La categoría se halla en una etapa temprana del ciclo de vida, por lo cual sería prematuro establecer como prioridad exclusiva las utilidades. La marca más pequeña, Kashi, también trata de acrecentar su presencia en los canales.

Estrategias de marca

PowerBar. Esta marca inventó la categoría de barras energéticas. Aunque los atletas siguen siéndole fieles, ha perdido terreno frente a sus competidores, conforme el mercado ha ido expandiéndose hasta incluir más consumidores entre el público general. Por eso lanzó varias extensiones: PowerBar Pria, que se centra en las mujeres, y Harvest, una barra para el desayuno.

FIGURA 5.18 Barras energéticas: análisis diferencial de la competencia

	PowerBar	Balance Bar	Clif Bar	Kashi	Odwalla
Compañía matriz	Nestlé (2000)	Kraft Foods (Febrero del 2000), una división de Philip Morris Company	Independiente	Kellogg´s (2000)	Coca-Cola Company (2001)
Monto de la transacción	No revelado	$268 millones	N/D	$33 millones	$181 millones
Ventas totales antes de la fusión	1999 $135 millones	1999 $100.9 millones	N/D	1999: $25 millones	$128.3 millones (menos de 5% proviene de barras energéticas)
Fundador	Fundada en 1986 por el ex maratonista olímpico Brian Maxwell y la química Jennifer Biddulph	Fundada en 1992, empezó a cotizar en la bolsa en 1998	Gary Erickson fue un ciclista de alto nivel que se ganaba la vida diseñando sillas de bicicleta: dueño y presidente ejecutivo	Fundada por Philip y Gayle Tauber	Fundada en 1980 por los amigos de toda la vida Greg Steltenpohl, Gerry Percy y Bonnie Bassett para financiar presentaciones musicales y de multimedia destinadas a escuelas y eventos locales. Querían dar a conocer problemas de diversidad cultural y ambientales
Productos	Energía para el deporte: Performance, Power Get, Protein Plus. Energía para las necesidades comunes: Harvest y Pria	Balance Original (1992), Balance Plus (1998), Balance Outdoor (1999), Balance Gold (2000), Balance Oasis (2001), Balance Satisfaction (2002)	Clif Bar, Shot, Mojo bar, Luca y Clif Ice Series	Cereales: Kashi Pilaf, Kashi a Good Friends, Puffed, Medley, Honey Puffed, Pillows; Portable Meals-Kashi go. Otras: Kashi Baby & Me y Kashi GoLEAN Cereal Slimming System, cereal a base de soya, batidos y barras.	Bebidas: 100% Essential Juices, Odwalla organics, Nutritionals, Smoothies, Quenchers, Future Shake, Natural Spring water. Barras energéticas: Odwalla Bars
Administración		James Wolfe, presidente y directivo ejecutivo de Balance Bar	Gary Erickson, fundador y presidente ejecutivo	Philip y Gayle Tauber, fundadores, firmaron un contrato de 2 años para seguir administrando la línea Kashi	

continúa

FIGURA 5.18 **Barras energéticas: análisis diferencial de la competencia (*continuación*)**

	PowerBar	Balance Bar	Clif Bar	Kashi	Odwalla
Producto más reciente	Pria: barra energética para mujeres, 2002	Balance Satisfaction: barra para sustituir la comida	Season´s Eating -Spiced Pumpkin Pie- y Caramel Apple Cobbler (sólo tiempo limitado)	Nuevos sabores: Moka, Java y Oatmeal Raisin Cokkie	Odwalla Bars y agua Spring, Fresh Samantha (adquisición en 2001)
Distribución	54 distribuidores en todo el mundo con una sólida presencia en Europa	Balance Bar se vende en las tiendas de comestibles, en el comercio masivo, en tiendas club y en tiendas de alimentos naturistas de todo el país.	Clif y Luna se venden en tiendas de comestibles, en el comercio masivo y en tiendas de alimentos naturistas	Con la adquisición de Kellogg´s por Keebler en 2001, la compañía cuenta ahora con un fuerte sistema DSD para una distribución más rápida. Por ahora no parece utilizarse con las barras Kashi.	Los productos de Odwalla se venden hoy en más de 30 estados. Odwalla Bars están disponibles en otros estados y también pueden comprarse por la Web. Minute Maid tiene una excelente distribución.
Patrocinio	Lance Armstrong Foundation, colegios, Juegos Olímpicos del 2004, patrocinio de atletas y de eventos deportivos.	Golf y carreras	Patrocina deportes y atletismo, lo mismo que organizaciones no lucrativas y eventos	No se menciona ningún patrocinio	Arte y música
Producción		Fabrica productos mediante contratos de coempacado.			
Empleo		90 empleados principalmente en sus oficinas generales de Carpintería (CA).		20 empleados en sus oficinas generales de La Jolla (CA).	
Otros		A través de una concesión fabrica la gama completa de barras energéticas/nutritivas con la marca Balance Bar, lo mismo que una línea de barras con la marca Jenny Craig.		Hace poco Kellogg´s lanzó Krave, una nueva marca de barras con alto contenido de proteínas.	Ventas importantes en la costa oeste, en particular en el norte de California; distribución más débil en el centro del país

FIGURA 5.19 **Barras energéticas: matriz actual y futura de estrategias**

	Clif Bar Inc.	PowerBar Inc.	Balance Bar Inc.	Kashi Co.
Objetivos	Aumentar la participación en el mercado y el volumen.	Aumentar la participación en el mercado y el volumen.	Aumentar la participación en el mercado y el volumen.	Aumentar los ingresos y la distribución.
Estrategias actuales	Innovación de producto.	Introducción de productos en otros segmentos, aumento de la inversión en publicidad.	Lanzamiento de productos y expansión en varios segmentos de la categoría.	Extensión de las líneas de productos (nuevos sabores) y prioridad a la distribución.
Estrategias futuras esperadas	Prioridad en la innovación de productos y en el propio marketing.	Prioridad al desarrollo de productos, aumento de la publicidad y de las promociones.	Prioridad a la línea de productos y a la extensión de marcas para llenar la categoría.	Prioridad a ampliar la distribución para ganar espacio de anaquel a nivel nacional en las tiendas de comestibles, en las farmacias y canales masivos.

Balance Bar. Esta marca no parece tener una prioridad bien definida. Igual que PowerBar, se ha centrado en extensiones de la marca financiadas por su compañía matriz Kraft y trata de cubrir el mayor número posible de segmentos.

Clif Bar. Es la única compañía independiente entre las marcas principales. Espera mantener su liderazgo en el mercado frente a la competencia que cuenta con muchos más recursos. Para atraer a los atletas, lanzó una extensión, Ice Bar, y una barra salada Mojo Bar que se sitúa entre la categoría de alimentos naturistas y de refrigerios.

Kashi. Ampliar la distribución ha sido su prioridad mercadológica. Y para conseguirlo se ha servido de Kellogg´s, su compañía matriz.

Análisis diferencial de la ventaja de los competidores

PowerBar. Esta compañía ha logrado diferenciarse concentrándose en los atletas de mayor prestigio y posicionándose sólidamente en la categoría de barras energéticas. Es una tradición heredada de su fundador Brian Maxwell, ex maratonista olímpico.

Balance Bar. Su principal ventaja competitiva es un excelente sistema de distribución que le permite vender en los canales de alimentos naturistas, en el merchandising masivo, en clubes, en tiendas de comestibles y otros canales de distribución.

Clif Bar. Es la marca más orientada al cliente pues los ejecutivos realizan una excelente labor interactuando con los clientes, escuchando sus necesidades y respondiendo a ellas. Para los clientes es la más innovadora y creativa.

Kashi. Es una compañía de cereales naturales y de alimentos de conveniencia. Sus productos se elaboran con una mezcla de ajonjolí y siete granos enteros. La marca está muy relacionada con el trigo y la fibra.

Estrategias futuras esperadas

PowerBar. Esta marca seguirá atacando más agresivamente los mercados masivos y, por tanto, también seguirá lanzado más extensiones de marca. El gerente de producto deberá invertir mucho en publicidad y promociones.

Balance Bar. Con ayuda de los recursos de Kraft, continuará introduciendo más extensiones.

FIGURA 5.20 Matriz de características de producto de los asistentes personales digitales

	Visor	Visor Deluxe	Palm III	Palm IIIe	Palm Pilot PE	PV-100	PV-200	Cassiopoeia E-100	Cassiopoeia E-11
Precio precio al detalle sugerido	$179	$249	$216	$205	$235	$123	$100	$499	$276
Propiedades físicas	($149++)								
Forma	Cuaderno	Cuaderno	Cuaderno	Cuaderno	Cuaderno	Cuaderno	Cuaderno	Cuaderno	Cuaderno
Tamaño	4.8 × 3.0 × 0.7	4.8 × 3.0 × 0.7	4.7 × 3.6 × 0.7	4.7 × 3.2 × 0.7	4.6 × 3.2 × 0.7	4.9 × 3.2 × 0.6	4.9 × 3.2 × 0.6	5.1 × 3.3 × .8	4.9 × 3.3 × 0.8
Peso, oz	5.4	5.4	6.4	5.8, 6.0 con bateria	5.1		4.8	9	6.7
Memoria y rapidez de procesador									
Ram, rapidez de procesador	2 MB	8 MB	2 MB, 16 MHz	2 MB	1 MB, 16 MHz	1 MB	2 MB	16 MB, 131 MHz	8 MB, 100 MHz
RAM expandible	No	No	No	No	No	No	No	Sí	No
Pantalla									
Tamaño de pantalla diagonal	3 in	3 in	4.1	4.1 in	4.1 in	4 in	4 in	3.9 in	3.9 in
Resolución			160 × 160		160 × 160	128 × 128	128 × 128	240 × 320	240 × 320
Color (matices grises, en su ausencia)	No	No, 16 matices	No, 4 matices	No	No, 4 matices	No, 4 matices	No, 4 matices	Sí	No, 4 matices
Pantalla sensible al tacto	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Contraluz	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Otras									
Interfaces									
Total # de puertos seriales	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Número de tarjetas PC de tipo II	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Puerto IR	Sí	Sí	Sí	Sí				Sí	Sí
Otros puertos		USB Springboard Slot							

Clif Bar. Como otras marcas, se centra en las extensiones. Su meta es mantenerse a la vanguardia de Balance Bar y PowerBar.

Kashi. Se concentra en nuevos sabores y procura ante todo ampliar la distribución para ganar espacio de anaquel en las tiendas, en las farmacias y en los canales pasivos.

Asistentes personales digitales

Dentro de esta categoría abundan los competidores y las características del producto. Una muestra de la matriz de características se incluye en la figura 5.20 (una vez más, hacia 1999). El análisis se centrará en las ofertas de dos importantes competidores de Handspring que representan diversas plataformas de operación: Palm (Palm OS) y Casio (PocketPC/Windows CE).

Objetivos de la marca

Por encontrarse los asistentes personales digitales en la etapa de crecimiento de su ciclo de vida, todos los productos intentan aumentar su volumen para reducir los costos y establecerse en el mercado. Eso se reflejó en una disminución de precio de las empresas más importantes (Palm por ejemplo), tras el enfoque usual de descremado (*skimming*) para atraer a quienes necesitan ser los primeros en aplicar la tecnología más moderna (al mayor precio).

Estrategias de marca

Palm. Esta compañía redujo el precio de los modelos baratos (Palm III) e introdujo modelos caros (Palm V), con características avanzadas y pantallas cromáticas. Su estrategia era evidente: ofrecer varias opciones a los segmentos meta. Puso especial interés en el usuario que no es hombre de negocios, se expandió al segmento "promedio" o de usuarios caseros.

Casio. La diferenciación basada en el sistema operativo no estaba dando resultado, pues a pesar de que Microsoft opinara lo contrario los usuarios no entendían las ventajas de PocketPC/Windows CE sobre el sistema operativo de Palm. En consecuencia, Casio trató de diferenciarse en las características del producto, no en el precio.

Análisis diferencial de la ventaja de los competidores

La figura 5.21 contiene una matriz de capacidades de la competencia. A continuación se indican las consecuencias más importantes.

Palm

Fuerzas: líder del mercado, disponibilidad de efectivo, gran cantidad de creadores de software, comunidad numerosa y sólida de usuario, gran valor de marca.

Debilidades: los principales ejecutivos fueron contratados por Handspring, falta de certeza ante la desincorporación de 3Com.

Casio

Fuerzas: economías de escala en la producción, creatividad, marca de prestigio (aunque menos fuerte que Palm en esta categoría).

Debilidades: dilución de recursos al invertir en 61 negocios dirigidos por la empresa.

Estrategias futuras esperadas

Palm

Mantener la concesión de su sistema operativo y establecer Palm OS como el estándar de la industria. Si Palm III no obtiene buenos resultados en el mercado de pre-

FIGURA 5.21 Comparación de los recursos de los competidores: asistentes personales digitales

Capacidad de la compañía para...	Palm Pilot	Casio (Windows CE Platform)	Handspring
1. **Concebir y diseñar** (recursos técnicos y humanos, financiamiento, etc.)	La pérdida de talento (muchos de los fundadores de la compañía se marcharon) puede impactar negativamente su capacidad para crear nuevos productos.	Casio es una compañía japonesa y, dada la forma en que éstas suelen operar, cabe suponer que dispone de abundantes recursos, tanto humanos como de capital.	• Handspring tiene una gran habilidad para concebir y diseñar productos desde que sus fundadores crearon Palm Pilot. Posee una gran experiencia, visión y creatividad. • Debido al éxito de los fundadores, cuenta con un fuerte financiamiento pues los inversionistas confían en su capacidad para lograr el éxito. • Una vez más, debido al éxito de los fundadores y a carreras de alto perfil, la compañía ha logrado atraer a los mejores talentos para que trabajen en ella.
2. **Producir** (recursos físicos y humanos)	Palm recurre a contratistas para fabricar sus productos. Tal vez no tenga problemas de producción dado el volumen que genera, su posición de liderazgo y el elevado número de fabricantes electrónicos de este tipo.	Grandes economías de escala. Plantas en todo el mundo.	• Necesita a los contratistas para fabricar. Ventaja: gracias al gran número de contratistas tiene flexibilidad y produce lo que necesita. Desventaja: depender de alguien más y por lo mismo no controlar por completo la calidad. Cuando la demanda es grande, no siempre puede pedir lo que desea. Poder negociador menor que el de Palm por volúmenes más bajos de producción. • La compañía tiene buenos contactos con los fabricantes, pues los fundadores ya han trabajado con ellos. • La compañía debe recurrir a los fabricantes de módulos para hacerlo. Pero también en este caso, dado el gran número de fabricantes de aparatos electrónicos, la producción de módulos no será difícil ni demasiado riesgosa.
3. **Mercado** (fuerza de ventas, distribución, políticas de servicio/ventas, publicidad, recursos humanos, financiamiento)	Palm es el líder y lleva años en la industria. Por eso tendrá relaciones excelentes y sólidas con los detallistas. Ellos conocen lo que venden y le darán una parte bastante mayor de espacio en el anaquel.	Buena experiencia mercadológica de productos electrónicos en los canales.	• Por ser una empresa incipiente, Handspring tiene pocos y fatigados recursos. Un número limitado de los asistentes que puede vender y distribuir durante el año 2000. • Necesita explotar los segmentos más atractivos desde el punto de vista estratégico, pues no dispone de abundantes recursos (humanos ni financieros). • Fuerza de ventas limitada. • Relaciones nuevas y no muy sólidas con los canales de distribución; así que se dificultará la penetración. • Internet es un recurso idóneo.
4. **Finanzas** (deuda, liquidez, flujo de efectivo, sistema de presupuesto, etc.)	Difícil de separar de 3Com. Se presume que las ventas han venido creciendo con una participación de 70+% en el mercado.	Disminución del crecimiento de ventas y pérdidas en el año fiscal 1999.	Desde el punto de vista financiero, la inversión está limitada de modo que la compañía no puede crecer tanto como quisiera. Un ejemplo, no puede dirigirse a todos los segmentos con toda su fuerza. Debe concentrarse en el segmento estratégico más atractivo y no podrá dirigirse a todos en el próximo año.

cios bajos y de hombres de negocios, probablemente desarrolle otro producto dirigido a este mercado. Posible incursión en otros productos que no sean asistentes personales y en aplicaciones que no usen Palm OS (entre ellas los aparatos caseros de Web).

Casio

Continuar profundizando su competencia directa con Palm y crear una marca partiendo de la innovación de productos avanzados y creativos. A diferencia de Palm, Casio ya era una marca conocida en el mercado. Por tanto, igual que Palm, probablemente introduzca pronto un producto en este segmento.

RESUMEN

El análisis de la competencia es un elemento central en el diseño de la estrategia. Se estudiaron varios métodos en el capítulo y se ofreció un modelo que integra varios de ellos. Sin embargo, a semejanza de la mayoría de los análisis, el elemento clave no es el aspecto ingenioso, ni el comportamiento poco ético o una presentación elegante. Más bien la calidad del análisis dependerá principalmente del esfuerzo que se le dedique.

Bibliografía

Bittar, Christine (2001), "Balancing Act: P&G Shuffles Brands, People", *Brandweek*, 26 de marzo, p. 8.

Browder, Seanna (1998), "Course Change at Boeing", *Business Week,* 27 de julio, p. 34.

Chen, Ming-Jer, Ken G. Smith y Curtis M. Grimm (1992), "Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses", *Management Science*, marzo, pp. 439-455.

Clark, Bruce H. (1998), "Managing Competitive Interactions", *Marketing Management,* otoño/invierno, pp. 9-20.

De Lisser, Eleena (1999), "Hearing and Seeing Business Travel Blab and Laptop Lapses", *The Wall Street Journal*, 8 de noviembre, p. A1.

Fulford, Benjamin (1995), "Spy Biz Thrives on Sex, Lies, Audiotapes", *The Nikkei Weekly,* 23 de diciembre de 1995, p. 1.

Geyelin, Milo (1995), "Why Many Businesses Can't Keep Their Secrets", *The Wall Street Journal*, 20 de noviembre, p. B1.

Green William (1998), "I Spy", *Forbes*, 20 de abril, pp. 90-96.

Guthrie, Julian (1993), "Brain Drain", *San Francisco Focus*, 24 de octubre.

Kirsner, Scott (1999), "Charles Schwab & Company", *Wired*, noviembre, pp. 135-144.

Lehman, Donald R., Sunil Gupta y Joel H. Steckel (1998), *Marketing Research*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Lorge, Sarah (1999), "Attacking at a Moment of Weakness", *Sales & Marketing Management,* abril, p. 13.

Maidique, Modesto A. y Peter Patch (1978), "Corporate Strategy and Technological Policy", trabajo inédito, Harvard Business School.

Main, Jeremy (1992), "How to Steal the Best Ideas Around", *Fortune*, 19 de octubre, pp. 102-106.

Moore, Marian C. y Joel E. Urbany (1994), "Blinders, Fuzzy Lenses, and the Wrong Shoes: Pitfalls in Competitive Conjecture", *Marketing Letters,* julio, pp. 247-258.

Patzer, Gordon L. (1995), *Using Secondary Data in Marketing Research: United States and Worldwide*, Westport, CT: Quorum Books.

Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage*, Nueva York: The Free Press.

Ries, Al y Jack Trout (1985), *Marketing Warfare*, Nueva York: McGraw-Hill.

San Francisco Chronicle (1995), "MCI Details Assault on the Baby Bells", 7 de marzo, p. D-2.

Schelling, Thomas C. (1960), *The Strategy of Conflict*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Teinowitz, Ira (1995), "Marketing, Ad Woes Choking RJR Brands", *Advertising Age*, 26 de junio, p. 3.

Teitelbaum, Richard S. (1992), "The New Race for Intelligence", *Fortune*, 2 de noviembre, pp. 104-107.

The Wall Street Journal (1989), "Competitor Intelligence": A New Grapevine", 12 de abril, p. B2.

Yovovich, B. G. (1995), "Customers Can Offer Competitive Insights", *Business Marketing*, marzo, p. 13.

Zachary, Pascal (1989), "At Apple Computer Proper Office Attire Includes a Muzzle", *The Wall Street Journal*, 6 de octubre, p. A1.

Zellner, Wendy y Bruce Hager (1991), "Dumpster Raids? That's Not Very Ladylike, Avon", *Business Week*, 1 de abril, p. 32.

Capítulo Seis

Análisis del consumidor

Introducción

Las empresas viven de los ingresos y éstos provienen de los clientes, de ahí la necesidad de conocerlos. No es casualidad que este capítulo sea el más largo del libro. Los clientes —no los productos— son la fuente más importante de ingreso operacional. Un número creciente de compañías proclaman estar orientadas al cliente y una gran cantidad, cada vez mayor, han creado el puesto de *gerente de conocimiento del cliente*, u otro equivalente, para recoger y difundir "su voz" por toda la organización. Más aún, hoy se da mayor importancia a los "puntos de contacto" con él, a sitios donde entra en contacto con la compañía o sus productos y servicios. En gran medida, las ventas y el éxito (o fracaso) futuro dependen del resultado de dichos contactos. Pero antes de decidir cómo satisfacerlo e incluso complacerlo, es necesario identificarlo: quién es, dónde se halla, qué desea, etc. En este capítulo se dan pautas de cómo llevar a cabo una función tan decisiva.

Los *clientes* no son sólo los que actualmente compran un producto, sino también los clientes de la competencia y los que por ahora no compran la categoría del producto (o sea los clientes potenciales). Con el término *cliente* se designa también a los inmediatos (supermercado y tiendas de descuento, así como Wal-Mart en el caso de compañías de productos como P&G y los fabricantes de compañías de componentes como Intel) y a los finales (individuos y empresas). En años recientes numerosas firmas han invertido muchísimo ($100 millones de dólares) en sistemas de administración de la relación con los clientes [CRM, *customers relationship management*] que se centran en la tecnología de la información; pese a ello pocas piensan que valió la pena. Por tanto, aquí se trata, ante todo, de conocer al cliente, no de recabar datos y guardarlos.

Para lograrlo, son necesarias tres cosas. En primer lugar, un método para analizar al cliente en forma sistemática. La figura 6.1 indica que el gerente de producto necesita contestar ocho preguntas: ¿quiénes son los clientes de este producto o servicio? ¿Qué compran los clientes y cómo utilizan lo adquirido? (Compran beneficios, no simplemente características o cualidades.) ¿Dónde compran los productos? ¿Cuándo toman la decisión de compra? ¿Por qué eligen un producto en especial? Dicho con otras palabras, ¿por qué prefieren una opción que otra? ¿En qué forma reaccionan ante los programas de marketing como publicidad y promoción? Por último, ¿volverán a comprar? En segundo lugar, se estudirá el concepto de valor a largo plazo del cliente, un concepto esencial que guía las acciones dirigidas a determinados clientes. Finalmente, el último tema a tratar es la segmentación

FIGURA 6.1 **¿Qué es necesario saber sobre los consumidores actuales y potenciales?**

¿Quién compra y usa el producto?
¿Qué compra y cómo lo usa?
¿Dónde lo compra?
¿Cuándo lo compra?
¿Cómo elige?
¿Por qué prefiere un producto?
¿En qué forma reacciona ante los programas de marketing?
¿Volverá a comprar?

del mercado, o sea cómo agruparlos adecuada y eficientemente para simplificar tanto el pensamiento como las decisiones tácticas y estratégicas.

QUÉ ES NECESARIO SABER ACERCA DE LOS CONSUMIDORES

¿Quién compra y usa el producto?

Comparación entre compradores y usuarios

Para bienes industriales y algunos productos de consumo, el *quién* ha de dividirse en varias entidades dentro de la organización o de la familia, a saber:

1. Iniciador (quien descubre la necesidad del producto).
2. Influidor (quien interviene en la decisión con información o manifestando sus preferencias).
3. Tomador de decisiones (quien toma la decisión final al autorizar el presupuesto).
4. Comprador (quien realiza la compra).
5. Usuario.

La identidad de los individuos de la lista anterior varía en forma considerable: en un mercado industrial el usuario final puede ser un ingeniero a quien le interesan ante todo las características técnicas; en tanto que al agente de compras le interesan principalmente el costo y la seguridad de la entrega. Una de las causas del éxito de Federal Express fue su capacidad para tomar la decisión de cómo enviar paquetes en 24 horas desde la solicitud del embarque, convirtiendo al usuario en comprador. Por su parte, los adultos a menudo compran cereales, juguetes o comidas rápidas a pesar de que el usuario es un niño. Aquellos clientes que dan un obsequio (una vajilla como regalo de bodas) también deben de diferenciarse entre comprador y usuario.

La distinción entre comprador, usuario y otros que influyen en la compra adquiere mucha importancia en los productos industriales. Un excelente vendedor se distingue por su capacidad para identificar a quienes participan en la toma de decisión, de conocer el poder relativo que los interesados tienen en la compra y averiguar lo que aprecian. Un ejemplo: cuando se vende un procesador de palabras a un bufete, las necesidades de las secretarias (facilidad de uso, soporte y pantalla fácil de leer) no serán las mismas que las del jefe de oficina (gran productividad, un software sin errores, un buen mantenimiento) ni de quien autoriza la compra (precio bajo, entrega segura). La figura 6.2 contiene una plantilla de este tipo de análisis.

FIGURA 6.2 **Funciones de compra y necesidades/beneficios buscados**

Necesidades/ beneficios buscados	Funciones de compra				
	Iniciador(es)	Influidor(es)	Tomador de decisión(es)	Comprador(es)	Usuario(s)
A					
B					
C					
D					

Variables descriptivas: productos de consumo

El criterio más obvio y común con que se describe a los consumidores es el de sus características generales (figura 6.3). A continuación se explican las categorías principales.

1. *Categorías demográficas.* Las que más se utilizan son edad, sexo, ubicación geográfica y etapa en el ciclo de vida. Estas características ofrecen la ventaja de que se determinan con relativa facilidad. Por desgracia, muchas veces los segmentos con base en ellas no se diferencian claramente por su comportamiento frente al producto.
2. *Categorías socioeconómicas.* Son el ingreso y variables relacionadas como escolaridad, ocupación y clase social; aunque el ingreso y la escolaridad suelen ser más útiles. Igual que en las categorías demográficas, la relación entre estas variables y el comportamiento de compra puede ser débil.
3. *Personalidad.* No debe sorprender que las compañías hayan tratado de utilizar los rasgos de la personalidad como criterios de la segmentación. Y esto por dos motivos: el escaso poder predictivo de las variables demográficas y socioeconómicas, y el hecho de que muchos mercadólogos hayan estudiado psicología y deseen encontrar un criterio general que les permita describir al consumidor y que puedan aplicar en diversas situaciones.
4. *Aspectos psicográficos y valores.* Los aspectos psicográficos representan una evolución de las variables generales de la personalidad a las actitudes y conductas más estrechamente relacionadas con el consumo de bienes y servicios. Llamados también variables del estilo de vida, caen en tres categorías generales: actividades (arte culinario, deportes, viajes, etc.), intereses (arte y música entre otros) y opiniones. Por eso no es extraño que a veces se les designe con las siglas de las tres categorías anteriores: AIO. Éstas han sido utilizadas ampliamente como criterio de la segmentación y para crear eslóganes publicitarios. Muchos investigadores utilizan como criterio para definir los segmentos la tipología VALS (valores y estilos de vida) [del inglés *values and lifestyles*] y su versión actualizada, VALS2 (figura 6.4), creada por SRI International. En la figura 6.4 se incluye una tipología del estilo de vida, GLOBALSCAN, que diseñó la agencia publicitaria Backer Spielvogel Bates Worldwide, con base en una encuesta de 15 000 adultos en 14 países.

Otra tipología, la escala de lista de valores (Kahle, Beatty y Homer, 1986), indica nueve valores fundamentales:

FIGURA 6.3 Principales variables de segmentación en los mercados de consumo

Variable	División ordinaria
Geográfica	
Región	Pacífico, montaña, central noroccidental, central sudoccidental, central nororiental, central sudoriental, sur del Atlántico, Atlántico medio, Nueva Inglaterra
Ciudad o tamaño metropolitano	Menos de 5 000; 5 000-20 000; 20 000-50 000; 50 000-100 000; 100 000-250 000; 250 000-500 000; 500 000-1 000 000; 1 000 000-4 000 000; 4 000 000 en adelante
Densidad	Urbana, suburbana, rural
Clima	Norteño, sureño
Demográfica	
Edad	Menos de 6, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, 65+
Sexo	Varón, mujer
Tamaño de la familia	1-2, 3-4, 5+
Ciclo de la vida familiar	Joven, soltero; joven, casado, sin hijos; joven, casado, niño más pequeño menor de 6 años; joven, casado, niño más pequeño de 6 años o más; mayor, casado, con hijos; mayor, casado, sin hijos menores de 18 años; mayor, soltero; otros
Ingreso	Menos de $10 000; $10 000-$15 000; $15 000-$20 000; $20 000-$30 000; $30 000-$50 000; $50 000-$100 000; $100 000 en adelante
Ocupación	Profesional y técnica; ejecutivos, funcionarios y propietarios; administrativo, ventas; artesanos, supervisores; operativos; agricultores; jubilados, estudiantes; amas de casa; desempleados
Escolaridad	Primaria o menos; algunos años de enseñanza media; graduado de enseñanza media; algunos años de enseñanza superior; graduado de enseñanza superior
Religión	Católico, protestante, judío, musulmán, hindú, otra religión
Raza	Blanco, negro, asiático
Nacionalidad	Estadounidense, inglés, francés, alemán, italiano, japonés
Psicográfica	
Clase social	Muy baja, baja, clase trabajadora, clase media, media alta, media baja, alta
Estilo de vida	Conservador, liberal, anárquico
Personalidad	Compulsiva, gregaria, autoritaria, ambiciosa
Conductual	
Ocasiones	Ocasión regular, ocasión especial
Beneficios	Calidad, servicio, economía, rapidez
Estatus del usuario	No usuario, ex usuario, usuario potencial, usuario de primera vez, usuario regular
Tasa de uso	Usuario esporádico, usuario medio, usuario fuerte
Estatus de lealtad	Nula, mediana, fuerte, incondicional
Etapa de alistamiento	Desconocimiento, conocimiento, informado, interesado, deseado, intención de compra
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil

Fuente: Philip Kotler, *Marketing Management,* 8a. ed. 1994, p. 271. Figura adaptada con autorización de Prentice-Hall Inc., Upper Saddle, NJ.

FIGURA 6.4 **Tipologías del estilo de vida**

VALS	VALS2	GLOBALSCAN
Consumidores orientados al interior	Consumidores regidos por principios	Esforzadores
Orientados a la sociedad	Realizadores	
Experiencias	Creyentes	Realizadores
Consumidores egocéntricos		
Consumidores orientados al exterior	Consumidores orientados al estatus	Presionados
Realizadores	Realizadores	
Emuladores	Luchadores	Ajustadores
Seguidores		
Consumidores orientados a necesidades	Consumidores orientados a la acción	Tradicionalistas
Proveedores	Experimentadores	
Supervivientes	Hacedores	
	Luchadores	

1. Respeto de uno mismo.
2. Seguridad.
3. Relación afectuosa con la gente.
4. Sentido de logro.
5. Autorrealización.
6. Sentido de afiliación.
7. Respeto por parte de los demás.
8. Diversión y gozo.
9. Emoción.

Las tipologías anteriores se relacionan a menudo con los patrones de compra y brindan al gerente de producto la oportunidad de usar los medios y los mensajes apropiados con los compradores potenciales para comunicarse con ellos (Corfman, Lehmann y Narayanan, 1991).

Variables descriptivas: productos industriales

El mismo tipo de variables con que se describe a los consumidores sirve para describir a las organizaciones (en la figura 6.5 se da una lista de algunas de las más conocidas). En el caso de los clientes de productos industriales, el interés se ha centrado siempre en características como el tamaño (número de camas en un hospital, por ejemplo), la industria y ubicación, esto es, las variables demográficas idóneas para describir a la compañía. Pero puede recurrirse a otras como las variables operacionales (entre ellas, tecnología del cliente), los métodos de compra (centralizado frente a descentralizado, por ejemplo), factores situacionales (magnitud del pedido, especialidad médica) y las características "personales" (actitud ante el riesgo entre otras).

Los conceptos de personalidad y de la psicografía también pueden aplicarse a las organizaciones. Quizá parezca raro pensar que una firma tiene personalidad, pero una importante variable en las industrias tecnológicas es la innovación. A los innovadores, empresas que adoptan las tecnologías antes que sus competidores, se les llama "usuarios líderes". Presentan dos características: 1) encaran las necesidades generales antes que el grueso de la industria y 2) pueden beneficiarse mucho si logran solucionarlas pronto (Urban y von

FIGURA 6.5 **Principales variables de segmentación en los mercados industriales**

Variables demográficas
- *Industria:* ¿en qué industrias nos concentraremos?
- *Tamaño de la compañía:* ¿en qué tamaño de empresas nos concentraremos?
- *Ubicación:* ¿en qué áreas geográficas deberíamos concentrarnos?

Variables operacionales
- *Tecnología:* ¿en qué tecnologías de los clientes deberíamos concentrarnos?
- *Condición de usuario/no usuario:* ¿deberíamos concentrarnos en los usuarios fuertes, medianos o esporádicos o en los no usuarios?
- *Capacidades del cliente:* ¿deberíamos concentrarnos en los que necesitan muchos o pocos servicios?

Métodos de compra
- *Organización de la función adquisitiva:* ¿deberíamos concentrarnos en compañías con una organización muy centralizada o descentralizada de compras?
- *Estructura del poder:* ¿deberíamos concentrarnos en compañías dominadas por la ingeniería, en las dominadas por las finanzas y así sucesivamente?
- *Naturaleza de las relaciones actuales:* ¿deberíamos concentrarnos en las compañías con las cuales tenemos relaciones estrechas o limitarnos a las más prometedoras?
- *Políticas generales de compra:* ¿deberíamos concentrarnos en las compañías que prefieren el arrendamiento?, ¿los contratos de mantenimiento?, ¿la compra de sistemas?, ¿las ofertas selladas?
- *Criterios de compra:* ¿deberíamos concentrarnos en las compañías que buscan calidad?, ¿servicio?, ¿precio?

Factores situacionales
- *Urgencia:* ¿deberíamos concentrarnos en las compañías que necesitan una entrega o servicio rápido y urgente?
- *Aplicación específica:* ¿deberíamos concentrarnos en ciertas aplicaciones de nuestro producto más que en todas las aplicaciones posibles?
- *Tamaño del pedido:* ¿deberíamos concentrarnos en pedidos grandes o pequeños?

Características personales
- *Semejanza entre comprador y vendedor:* ¿deberíamos concentrarnos en las compañías cuyos empleados y valores se parecen a los nuestros?
- *Actitudes hacia el riesgo:* ¿deberíamos concentrarnos en clientes que corren riesgos o que los evitan?
- *Lealtad:* ¿deberíamos concentrarnos en compañías que muestran gran lealtad con sus proveedores?

Fuente: Philip Kotler, *Marketing Management,* 8a. ed., 1994, p. 278.
Figura adaptada con autorización de Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, NJ.

Hippel, 1988). Sin duda constituyen clientes valiosos, ya que no sólo son los primeros en comprar y en hablar bien del producto, sino que además ayudan a la compañía a hacer las modificaciones y mejoras necesarias.

Muchas de las variables con que se segmentan los mercados de productos industriales y de consumo sirven para segmentar los mercados a nivel internacional. La figura 6.6 incluye las variables clave de segmentación que se usan en las campañas de marketing directo en Europa.

Qué compran los consumidores y cómo lo utilizan

La respuesta más evidente a la pregunta "qué" gira en torno a la identidad de los bienes o servicios adquiridos (marca, importe de la compra, beneficios y características seleccionados). Un gerente de producto que no cuente con esos datos tan importantes no durará mucho tiempo en el puesto.

Beneficios

La firma produce características pero el cliente compra beneficios. No es fácil reconocer esta distinción en las compañías orientadas a la tecnología cuya prioridad es desarrollar

FIGURA 6.6 **Principales variables de segmentación utilizadas en las campañas de marketing directo en Europa**

	Bélgica	Dinamarca	Francia	Alemania	Grecia	Irlanda	Italia	Países Bajos	Portugal	España	Reino Unido
Criterios más comunes con que se segmenta a los consumidores	Clase social	Datos demográficos de censo	Sociodemografía	Edad	Ciudad/campo	Edad	Edad	Edad	Ingreso	Edad	Edad
	Zonas Nielsen	Base de datos	Base de datos	Profesión	Profesión	Ingreso	Sexo	Sexo	Ciudad/campo	Sexo	Sexo
	Ubicación			Ingreso	Base de datos	Profesión	Profesión	Ubicación	Escolaridad	Escolaridad	Estilo de vida
	Base de datos			Estatus familiar		Estatus familiar	Tipos de vivienda	Estilo de vida	Preferencia política	Ciudad/campo	Base de datos
				Estilo de vida		Base de datos		Base de datos	Base de datos	Proximidad geográfica	
Criterios más comunes con que se segmentan las industrias	SIC*	SIC	SIC	SIC	Tamaño	Tamaño	SIC	Tamaño/SIC	Tamaño/SIC	Base de datos	SIC
	Tamaño	Tamaño	Tamaño	Rotación	Rotación	Rotación	Tamaño	Rotación		Tamaño	Tamaño
	IVA	Rotación	Rotación	Tamaño	SIC	Ubicación	Rotación	Sucursales		Rotación	
		Decisión				Liquidez	Número de líneas telefónicas	Límite de crédito			
								Tomador de decisiones			

* SIC = Standard Industrial Classification.

Fuente: *Marketing Director International,* 1991.

tecnologías nuevas y productos complejos, sin preocuparse porque los beneficios de la innovación resuelvan los problemas de los clientes mejor que los productos existentes. Hay que enfocarse en los beneficios para conocer a los competidores. La vieja historia de un fabricante de taladros quien decía que no vendía taladros sino hoyos indica no sólo que los beneficios son más importantes que el producto físico. Ayuda, además, a definir la competencia basada en el beneficio (llamada *competencia genérica* en el capítulo 3). Por tanto, uno de los problemas más serios del gerente de producto es averiguar los beneficios que desean los grupos de clientes o segmentos del mercado. Como se aprecia en la figura 6.2, las necesidades o beneficios varían según el rol del tomador de decisiones y también según el segmento del cliente.

Tome el ejemplo del modelo Cadillac Seville. Trace la siguiente distinción entre características y beneficios:

Característica	Beneficio
Motor de 300 caballos de fuerza	Capacidad de alejarse rápidamente de situaciones peligrosas. Con mucho tráfico se sentirá más seguro en este automóvil.
Motor Northstar	No necesitará afinar el automóvil en los primeros 160 000 km. Disfrutará un motor que funciona sin problemas, con menos visitas al distribuidor para el mantenimiento.
Asientos ajustables	Los controles le permiten modificar fácilmente la posición de los asientos, de modo que se sentirá bien, alerta y cómodo en el recorrido.
Frenos ABS	Las ruedas no patinarán ni se trabarán. Ello significa un margen mayor de seguridad.

Este tipo de descripción resulta atractivo a quien busque características y necesita que se le traduzcan a términos que entienda.

Patrón de compra (variedad de dos productos)

Como se señaló en el capítulo 1, cada vez se utilizan más las bases de datos en la selección del mercado meta y en los programas de retención del cliente. Las empresas que recurren a las bases aplican a menudo tres criterios para evaluar a los clientes y segmentarlos:

1. *Última fecha de compra:* ¿cuánto hace que el cliente le compró a usted?
2. *Frecuencia:* ¿cuántos productos distintos compra y en qué intervalos?
3. *Valor monetario:* ¿qué valor tienen sus compras respecto a las utilidades?

El método descrito [RFM, *Recency, Frequency, Monetary value*] sirve para clasificar a los clientes en la base de datos sobre una escala, quizá multiplicando los tres criterios y luego clasificándolos por su atractivo. Cuando se buscan clientes nuevos, los más importantes se clasifican por pefil mediante los criterios antes mencionados y posteriormente los clientes potenciales se comparan con dichos perfiles.

El perfil más importante se basa en el valor de toda la vida. Las decisiones referentes a la adquisición y retención de los clientes (por ejemplo, ¿volverán a comprar?), lo mismo que al esfuerzo que se dedicará a cada uno, depende de los ingresos netos que se esperan. A diferencia de medidas como el tamaño, la riqueza y las compras anteriores que ofrecen estimaciones rudimentarias, el valor de un cliente es el total descontado de los ingresos netos futuros que redituará. El ingreso neto depende de la cantidad y del tipo de transacciones (volumen y margen entre otros), así como del costo del servicio (retención) del cliente.

No todos los clientes son rentables cuando se les juzga con un criterio con base en el costo directo. A menudo las cuentas pequeñas no generan suficientes ingresos para cubrir el costo de atenderlas, aunque en ocasiones las grandes cuentas tampoco son rentables por el alto costo que implican. De hecho algunas compañías estiman que entre 80 y 90% de sus clientes no son rentables, lo cual propicia prácticas tan discutibles como transferir cuentas a otras empresas sin su consentimiento. Un ejemplo de esta clase de clientes son los tarjetahabientes que liquidan sus saldos puntualmente, los suscriptores de televisión por cable en zonas remotas y las personas que utilizan mucho los números de servicio.

Por el contrario, a veces los clientes poco rentables a corto plazo son muy rentables a largo plazo. El costo de adquirir un cliente (publicidad más ofertas especiales) suele superar las utilidades del primer año para los seguros de vida, las suscripciones de revistas y muchos otros negocios; sin embargo, en años posteriores se logran buenos rendimientos al disminuir los costos de mantenimiento a largo plazo (debido a las altas tasas de repetición). Es fácil calcular el valor de un cliente a pesar de que la suposición ejerce un fuerte influjo. Este concepto se estudia a fondo en el capítulo 14.

Una forma útil de resumir rápidamente a los clientes potenciales consta en describir su relación actual (o futura) con el producto. Se ubican desde los no conocedores hasta aquellos que demuestran una gran adhesión. He aquí las etapas:

1. Desconocimiento
2. Conocimiento
3. Aceptación (deseo de utilizar el producto)
4. Atracción (actitud positiva hacia el producto)
5. Decisión positiva (comprar y/o planear comprar el producto)
6. Defensa (no sólo se compra, sino que se alienta a otros para que lo hagan)

Al definir quiénes y cuántos caen en cada categoría se tiene un criterio importante para formular las estrategias (por ejemplo, ¿existe un gran potencial no explotado todavía?)

Variedad de productos

Otra información útil relacionada con la pregunta “qué” se refiere a la cantidad de marcas que adquieren los clientes en los segmentos (es decir, qué otro producto). En el caso de bienes de consumo que se compran frecuentemente, se cuenta con datos generales o semejantes que proporcionan las estadísticas de compra de consumidores individuales (por ejemplo, las marcas compradas fueron A, A, A, B, A, A, C, A, A, A), que al ser agregadas producen tablas de cambio de marca como muestra la figura 3.10. En el caso de productos industriales conviene saber cuántos proveedores utiliza un cliente y la variedad de modelos, niveles de calidad y otros aspectos entre los que elige. Por ejemplo, posiblemente use también Emery, DHL, UPS, U.S. Postal Service, fax y correo electrónico.

La participación en la cartera es otra característica fundamental de los clientes. Saber qué proporción se destina al producto de la compañía tiene efectos evidentes en la estrategia. (Sugerencia: es difícil lograr una participación mayor de 100%.)

Uso

La manera en que los clientes utilizan un producto es bastante sencilla: cuándo, dónde (en casa o en la oficina), cómo y con qué otra cosa. En esencia nos permite llegar al concepto clave de la experiencia con el producto. Un ejemplo: en Estados Unidos el puré de arán-

danos se consume en el Día de Acción de Gracias por tradición y para darle realce a la comida, sin atender a su valor nutricional.

Por recomendación de los clientes Arm & Hammer descubrieron la conveniencia de meter una caja en el refrigerador y usar sosa para desodorizar los desagües. A menudo la gente descubre aplicaciones que la compañía nunca hubiera imaginado. Un dato interesante: la forma de usar un producto puede relacionarse o no con el motivo inicial de su compra.

Dónde compran los consumidores

El lugar donde se toma una decisión de compra es un elemento esencial de las decisiones concernientes a los canales de distribución (consulte el capítulo 13). Muchos gerentes de producto piensan que los canales son fijos y tradicionales, pero el cliente emigra a otros según vayan cambiando sus necesidades de información y otras condiciones del mercado.

Tome el caso del mercado de los estéreos para el hogar. Durante la década de 1960 los usuarios empezaron a reemplazar por componentes las consolas (tornamesa, sintonizador y amplificador colocados en lo que parece un mueble). Se vendían especialmente en pequeñas tiendas y a través de algunas firmas de pedidos por correo. En la década de 1990 la mayoría de las ventas se efectuaban en supertiendas de aparatos electrónicos como Best Buy. En fecha reciente Internet se consolidó como una fuente importante tanto de información como de compra.

¿A qué se debió? En primer lugar, la necesidad de información por parte de los usuarios fue disminuyendo con el tiempo. El sistema de componentes ha dejado de ser una novedad: la mayoría de los usuarios no compra ahora su primer sistema sino que actualiza uno más viejo. Algunas revistas como *Consumer Reports* proporcionan excelente información sobre características y calidad. Así pues, en la década de 1960, se recurría al vendedor para conseguir información técnica para comparar los productos; hoy Best Buy se limita a indicar lo que se ofrece en el mercado y si hay existencias. Además se dispone de más productos, lo cual ha reducido los márgenes de utilidad. Los detallistas de grandes volúmenes (Best Buy, Wal-Mart) dominan el mercado.

Un panorama similar acontece en las computadoras personales. Los detallistas pequeños fueron desplazados por las supertiendas de hardware y software como CompUSA, establecimientos de descuento como Egghead, firmas de pedidos por correo como Dell y Gateway 2000, y finalmente los sitios de Internet. El fenómeno de la transición del detallista de especialidades a los de descuento se repite y resulta muy predecible.

Cuándo compran los consumidores

Un aspecto importante para conocer a los clientes es el del tiempo. El momento en que compran abarca el año, el día del mes e incluso la hora del día. Los restaurantes de comida rápida —por ejemplo— se segmentan por “parte del día”: desayuno, comida, cena y refrigerios. *Cuándo* incluye también actitudes como aprovechar rebajas de precio o reembolsos, en el supuesto de que quienes aprovechan ofertas (buscadores de precios) no son los mismos que pagan el precio normal.

Se prevé que las ventas varíen a causa de la naturaleza del producto. La venta al usuario final de palas para quitar nieve alcanza su nivel máximo durante el invierno o a finales del otoño; la venta a los canales de distribución se efectúa un poco antes. La venta de equipo de capital suele realizarse hacia el final del año fiscal para invertir dinero con el que tal vez no se cuente en el próximo año. No obstante, como se mencionó en el capítulo 4, las

categorías estacionales resultan menos atractivas por la presión que imponen el departamento de producción, el de personal y flujo de efectivo. Así pues, los competidores en esas categorías buscan la manera de igualar en lo posible la demanda. Por ejemplo, los antigripales se venden bien antes que inicie la temporada de frío para que las familias los guarden y así desplazan a las marcas competidoras.

Cómo eligen los consumidores

Un punto interesante es determinar la manera en que la gente obtiene información (o está expuesta a ella) referente a los productos: anuncios, personal de tienda, folletos, revistas o Internet. Además de definir las fuentes de información, el proceso con que se decide es relevante. A menudo es emocional, holístico, automático o espontáneo. (He aquí algunas respuestas a la pregunta "¿Cómo lo eligió?": "Simplemente me gustó", "Había existencias", "Se me rompió/acabó el anterior" o "Tomé lo que estaba allí".) La manera de escoger incide en las opciones estratégicas, aun cuando el proceso de decisión no sea muy deliberado. Sin embargo, muchas veces se le califica de "racional". En este tipo de decisiones los consumidores comparan las alternativas de características a partir de un modelo multiatributos.

Consideración

Es indispensable estar en el grupo de las opciones consideradas (parecido a una lista de proveedores aprobados para las compras). Una vez que se sabe quiénes están dispuestos a utilizar el producto (les parece aceptable), será mucho más fácil pronosticar las ventas y formular la estrategia.

El modelo multiatributos

El proceso de cómo los consumidores toman su decisión ha sido estudiado a fondo (Wilkie, 1990). Además, se han diseñado modelos generales que se centran en sus procesos de decisión (Howard, 1989), en el procesamiento de información (Bettman, 1979) y en el comportamiento de la compra corporativa (Johnston y Lewin, 1996). Aquí sería imposible explicar todos los aspectos de la decisión del consumidor, pero el modelo multiatributos ofrece una conceptualización concisa y práctica que es de gran utilidad tanto en los contextos individuales como industriales. Primero, se supone que el producto o las alternativas de una categoría de productos son un conjunto de atributos. Éstos se definen sobre la base de las características físicas o, como se señaló antes, de los beneficios buscados. Segundo, se supone que el cliente tiene una percepción de cuánto de cada atributo contienen las alternativas de una categoría. Tercero, se supone que los consumidores conceden un valor importante (peso) a obtener cada atributo cuando eligen dentro de la categoría. Por último, se supone que combinan la información referente al peso del atributo y la importancia aplicando algún proceso, o *regla,* para escoger su opción preferida en la categoría del producto. Examine, pues, cuatro preguntas:

1. ¿Qué atributos utilizan los consumidores para definir un producto?
2. ¿Cómo determinar qué grado de atributo posee una marca?
3. ¿Cómo asignan los pesos de importancia?
4. ¿Qué regla de decisión aplican para combinar la información?

Atributos No es fácil identificar el grupo de atributos relevantes; si tan sólo se recurre al juicio de los ejecutivos, se corre el riesgo de subestimar el número y los tipos de atributos con que se decide. Una manera de recabar información consiste en utilizar grupos de

interés. Primero, se seleccionan sus integrantes en el segmento o segmentos en cuestión. Después el moderador del grupo prepara una lista de las características o beneficios que el consumidor desea de un producto.

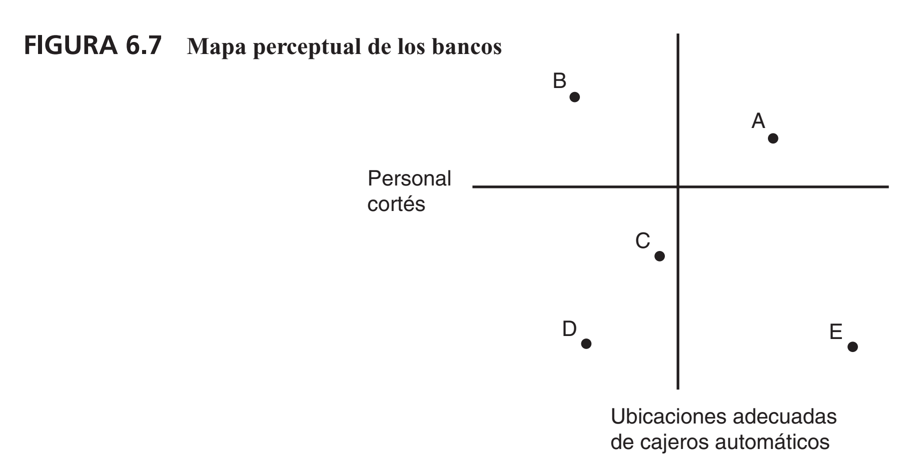
Una segunda alternativa es aplicar métodos de encuesta, formulando preguntas de respuestas fijas o abiertas. Un ejemplo: para determinar el conjunto de atributos de una computadora notebook, el gerente de producto podría pedir a los participantes que mencionen (pregunta abierta) o marquen (pregunta cerrada) los atributos que consideran al tomar una decisión.

Percepciones Una vez identificados los atributos, el siguiente paso consiste en averiguar las percepciones concernientes al grado en que una opción de marca o de producto dentro de la categoría posee el atributo en cuestión. Suponga que el peso es un atributo esencial de una computadora notebook. Entonces la siguiente pregunta podría ser: "En una escala de 1 a 7 donde 1 es la más liviana y 7 es la más pesada, ¿cuánto pesa la marca ______________ de laptop?" Se anexaría la pregunta a las marcas o modelos que interesan al gerente de producto (incluidas a menudo sólo aquéllos con que el usuario esté familiarizado o cuya compra considere). Preguntas similares podrían formularse para otros atributos.

Una manera indirecta para determinar las percepciones consiste en aplicar el método de investigación de marketing llamado *escalas multidimensionales* (llamado también *mapeo perceptual*). Este método ofrece una representación espacial de las marcas dentro de una categoría de productos, con base en las percepciones de semejanza (o diferencia) entre los productos. Las características con que se distinguen las percepciones de los consumidores se deducen de la ubicación relativa de la marca en el espacio destinado al producto. La percepción de las características se deduce de su sitio a lo largo de los ejes en el espacio (véase un ejemplo en la figura 3.12). Suponga que el gerente de un banco quiere conocer la percepción de los clientes sobre las cinco sucursales de una ciudad. Podría tomar los pares posibles de cinco bancos (10) y pedir a los encuestados que indiquen el grado de semejanza sobre una escala de 1 a 10 donde 10 denota la semejanza máxima. Después, con un programa de cómputo (como SAS) se localizarían los bancos en un espacio multidimensional, de modo que el número de dimensiones fuera lo más pequeño posible, pero que se reprodujeran las distancias perceptuales entre los bancos. La figura 6.7 contiene una salida representativa del programa.

Los bancos se representan con un punto en el espacio bidimensional. La distancia entre los puntos reproduce bastante bien la información de los encuestados. Por ejemplo, los ban-

FIGURA 6.7 **Mapa perceptual de los bancos**



cos B y E son los más distantes en el espacio. Ello significa que ambos eran considerados los más diferentes. Las etiquetas de los ejes (los atributos) pueden determinarse mediante dos métodos: el que parte del conocimiento del mercado por parte de los gerentes y el que parte de la información obtenida de los encuestados. Del mapa se extraen dos conclusiones. Primero, las dos características clave utilizadas por los clientes del banco en esta ciudad son la cortesía de la personalidad y la comodidad de la ubicación de los cajeros automáticos. Segundo, el desempeño percibido de los bancos en dichos atributos no es igual. Se considera que el banco E tiene al personal más displicente y que el banco D tiene las ubicaciones más cómodas de los cajeros automáticos. Por tanto, el mapeo perceptual proporciona información útil tanto sobre las características con que se determinan las semejanzas y diferencias entre los productos como la percepción correspondiente en dichas características. El mapeo rara vez puede sustituir al interrogatorio directo —que en la práctica ha sido suplantado en gran medida—, y puede aportar valiosa información complementaria.

Pesos de la importancia Igual que la evaluación de los atributos de un producto, los pesos referentes a su importancia pueden obtenerse mediante el interrogatorio directo. Retomando el ejemplo de la computadora notebook, he aquí una pregunta muestra: "En una escala de 1 a 7 donde 7 indica muy importante, ¿qué valor tiene el peso en su decisión de compra?" Se repetirá la misma pregunta en otros atributos como rapidez del microprocesador y características de visualización de la pantalla. También podría pedirse al entrevistado que clasifique los atributos atendiendo a su importancia.

Otro método consta en aplicar el *análisis conjunto* (Green y Wind, 1975). Permite al gerente de producto deducir la importancia de varios atributos a partir del ordenamiento de conjuntos de atributos alternos del producto.

Suponga que la decisión de comprar una computadora notebook/subnotebook incluye tres atributos importantes: peso, vida de la batería y marca. Suponga además que cada atributo puede tener dos niveles o valores, como se aprecia en la figura 6.8. El encuestado deberá clasificar en una escala u ordenar jerárquicamente las ocho combinaciones: de la más preferida a la menos preferida.

En la figura 6.8 una respuesta hipotética a la ordenación asigna 1 a la combinación más preferida y 8 a la menos preferida. Una de ellas (1.38 kg, cuatro horas y una Dell) domina

FIGURA 6.8 **Análisis conjunto: computadoras notebook**

Tres atributos de las computadoras laptop:
- Peso (1.38 o 2.3 kg)
- Vida de la batería (2 o 4 horas)
- Marca (HP, Dell)

Tarea: ordenar jerárquicamente las siguientes combinaciones de las tres características anteriores, de 1 = más preferida a 8 = menos preferida

Combinación	Rango
1.38 kg, 2 horas, HP	4
2.30 kg, 4 horas, Dell	5
2.30 kg, 2 horas, HP	8
1.38 kg, 4 horas, HP	3
1.38 kg, 2 horas, Dell	2
2.30 kg, 4 horas, HP	7
2.30 kg, 2 horas, Dell	6
1.38 kg, 4 horas, Dell	1

FIGURA 6.9 **Variación del peso de importancia por segmento**

Las demandas de los usuarios de PC varían con el mercado

Atributos importantes del producto: PC de escritorio

Hogar		**IS***		**Ejecutivo/IEU**	
Confiable	0.48	Alto rendimiento	0.36	Confiable	0.43
Alto rendimiento	0.33	Fácil de instalar y de correr	0.18	Alto rendimiento	0.26
		Uso generalizado	0.14	Funciona bien en red	0.21
		Confiable	0.13	Uso generalizado	0.11
		Precio bajo	0.1		

* Profesionales de sistemas de información.

Fuente: *Brandweek,* 5 diciembre de 1994, p. 21. © 1994 ASM Communications, Inc. Figura reimpresa con autorización.

claramente y otra (2.30 kg, dos horas y una Hewlett-Packard) es la que goza de menos preferencias. Sin embargo, hay que tomar en cuenta los compromisos en la combinación de atributos entre ambas opciones. En este caso, la clasificación promedio de las opciones de 1.38 kg es 2.5 ([1 + 2 + 3 + 4]/4); en las opciones de 2.30 kg, 6.5; en las opciones de cuatro horas, 4.0; en las opciones de dos horas. 5.0; en las opciones de Dell, 3.5; y en las opciones de Hewlett-Packard, 5.5. Al fijarnos en las diferencias de los rangos promedio, la característica más importante para esta persona es el peso (diferencia = 4.0), seguida de la marca (2.0) y finalmente de la vida de la batería (1.0). Las ideas básicas son las mismas, aunque el análisis y el diseño real de los estudios conjuntos son más complicados.

En la figura 6.9 se da un ejemplo de cómo los pesos importantes pueden variar según el segmento del mercado. Existe una diferencia notable en la clasificación de los atributos al comparar los atributos/beneficios de las computadoras personales entre los usuarios caseros, entre los profesionales de los sistemas de información (SI) y los ejecutivos. Nótese cómo un precio bajo, generalmente considerado el atributo más importante, ocupaba uno de los últimos lugares en la lista de esos expertos y ni siquiera figura en la de usuarios caseros y ejecutivos.

Combinación de la información La manera más común de combinar la información relativa a los atributos consiste en aplicar una regla *compensatoria*, que se limita a multiplicar el peso de importancia de los atributos por el valor de éstos y a sumar los términos de cada persona y producto, como se observa en la figura 6.10. El producto del peso de la importancia multiplicado por la clasificación simplemente se suma en las columnas de la tabla para obtener una puntuación de los segmentos. Se calcula una puntuación aparte de cada marca rival.

FIGURA 6.10 Toma de decisiones sobre multiatributos: regla compensatoria

	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
Atributo A	Peso × clasificación = Puntuación_{1a}		
Atributo B	Puntuación_{1b}		
Atributo C	Puntuación_{1c}		
Atributo D	Puntuación_{1d}		
Atributo E	Puntuación_{1e}		
Puntuación de segmento	Puntuación_{1a} +...+ puntuación_{1e}		

Una regla compensatoria como el modelo multiatributos significa que todos se tienen en cuenta y que la debilidad de uno se compensa (de ahí su nombre) con la fuerza de otro. Por supuesto, a veces intervienen otras reglas, muchas de las cuales el comprador puede aplicar más fácilmente.[1] Un ejemplo: una regla *lexicográfica* compara primero todos los productos sólo con la característica más importante, eliminado las que no lo son. Una regla *conjuntiva* da por sentado que el cliente fija cortes mínimos en cada dimensión y que rechaza un producto cuando alguna de sus características está por debajo de ese nivel.

Los consumidores como solucionadores de problemas

Puede describir a los consumidores a partir de la dificultad del problema que tratan de resolver (Howard, 1989). En situaciones donde la resolución de un problema es muy importante, quieren ante todo saber cómo funciona el producto, con qué compite y cómo deberán usarlo. Estas situaciones ocurren generalmente entre los que compran por primera vez y con productos nuevos desde el punto de vista tecnológico. Hay pocos problemas por resolver cuando el consumidor conoce el funcionamiento básico del producto, con qué compite y desea evaluar las opciones de un reducido número de atributos. Es lo que se hace en las grandes compras, cuando el cliente ya ha hecho varias dentro de la categoría (bienes duraderos por ejemplo). El tercer tipo de compra es la conducta sistematizada de respuesta, en que sigue una regla preestablecida al adoptar una decisión. Las compras sistemáticas caen dentro de esta categoría, aunque también muchos productos costosos (algunas personas siempre compran un Volvo). Se espera que los clientes que siguen este comportamiento ignoren cualquier información y, entonces, el marketing para este tipo de clientes se vuelve dramático. El gerente encargado de un producto que se adquiere en forma sistemática debería facilitar su proceso de compra y mantener la rutina de compra. Si la participación de un producto en el mercado es pequeña y se desea acrecentarla, el gerente necesita obligar al consumidor a considerar su producto para que rompa con la rutina. Para ello dispone entre otras cosas de las promociones ordinarias, de fuertes rebajas de precio y de muestras gratuitas.

Por qué los consumidores prefieren un producto

El cuarto componente (y en ciertos aspectos el más importante) del análisis del consumidor examina por qué toma la decisión de compra. Uno de los elementos esenciales del análisis es el concepto de *valor para el consumidor:* qué valor tiene el producto para él. El valor dependerá de los beneficios ofrecidos (desde la perspectiva del consumidor) y del costo (precio, mantenimiento, etc.). El valor es muy distinto del costo: un producto cuya elabo-

[1] Por supuesto hay otras explicaciones: el hecho de que una marca dominante se distribuye más fácilmente. Muchas de las marcas clasificadas con altas puntuaciones en *Consumer Reports* no tienen la participación más alta del mercado en su categoría.

ración cueste unos cuantos centavos de dólar puede valer miles de dólares, si resuelve un problema importante oportuna y eficientemente; un producto cuya producción es cara puede tener poco valor. Algunas decisiones importantísimas, como fijar el precio, se facilitan cuando se conoce el valor que los consumidores dan al producto.

El valor de una marca para el público consta de tres elementos fundamentales:

1. Importancia de la situación de uso.
2. Eficacia de la categoría del producto en la situación.
3. Eficacia relativa de la marca en la situación.

Así pues, el valor para el cliente incluye dos conceptos básicos: valor de la *categoría*, que esencialmente supone que no existe una marca de la competencia (puntos 1 y 2 anteriores) y el valor *relativo* (de marca), que supone comparar el producto con otros. Como los mercados nuevos terminan atrayendo rivales, la eficacia relativa determina la participación y la rentabilidad futuras; por ejemplo, la mayoría de las categorías de productos químicos cuya fórmula varía con el tiempo se eligen a partir de algunas propiedades físicas como la rigidez y la estabilidad bajo diversas temperaturas.

Fuentes de valor para los consumidores

Las fuentes de valor (beneficios) se clasifican en tres grandes categorías: económicas, funcionales y psicológicas.

Fuente económica Una fuente fundamental de valor es el beneficio que se obtiene al utilizar un producto. Es un aspecto muy importante en situaciones entre empresas y a menudo está formalizado como el valor económico (apéndice 6A). En esencia, es el beneficio financiero que se consigue al usar un producto en vez de otro.

Fuente funcional La constituyen los aspectos de un producto que aportan beneficios funcionales o utilitarios. En otras palabras proviene de las características de su desempeño (capacidad de equipaje, ahorro de combustible, etcétera).

Para una categoría muy importante una de las características fundamentales es el servicio. Los usuarios obtienen valor de tres tipos de servicio. El anterior a la venta, que consiste en dar información. El servicio en el momento de la venta, que facilita la compra (entrega confiable y rápida, instalación y arranque, condiciones financieras adecuadas). Y el servicio después de la venta, que consta en dar mantenimiento normal y de urgencia. Aun cuando se trate de un producto, el servicio cumple una función esencial: cuando se rompe un calentador de agua, se llama al plomero en vez de buscar precios bajos en Internet. Nada afianza tanto la relación duradera con el cliente como una reacción inmediata y eficaz ante un problema; nada la deteriora tanto como una respuesta lenta y burocrática. Como demuestra el capítulo 14, el monitoreo de la calidad del servicio se ha convertido en una actividad mucho más importante.

Fuente psicológica Esta fuente de valor es básicamente la imagen del producto que, entre otras cosas, incluye cómo "se siente" (deportivo, lujoso, de alta tecnología, etc.) y si esa sensación corresponde a la imagen que el cliente desea proyectar. Sin duda, el precio forma parte de la imagen del producto; algunos prefieren un precio alto (ya sea porque ven en él una señal de calidad, ya sea porque lo consumen a la vista de la gente); otros prefieren un precio bajo. La importancia de la imagen (en contraste con los atributos funcionales) se puso de manifiesto en la reacción negativa al modificar la fórmula de Coke (aunque se le prefirió en pruebas ciegas de gusto) y en la fuerte reacción positiva cuando se relanzó Classic Coca-Cola.

Inspirado en parte por una oleada de fusiones corporativas, el valor de la marca ha recibido mucha atención (Aaker, 1991, 1996). Para un cliente la *equidad de marca* es el valor de un producto *más allá* del procedente de sus atributos económicos y funcionales. (Representa además el valor para el fabricante, como verá en el capítulo 8.) La equidad puede reflejarse por la diferencia que pagará por un producto sobre otro cuando los atributos económicos y funcionales sean idénticos.

Hay varios métodos para medir la equidad de marca en el nivel del consumidor, entre ellos los siguientes: valuador de activos de marca de Y&R, máquina de equidad de Research International y marca Z de Millward-Brown. Se dividen en las cinco categorías siguientes (consulte también a Aaker, 1996; Keller, 2002).

1. *Conocimiento.* Conocer la marca es una condición de su compra (por lo menos para los consumidores sobrios). Genera además opiniones más favorables al reducirse el riesgo asociado con una opción conocida.
2. *Asociaciones.* La reacción ante una marca se ve influida por las imágenes relacionadas con la calidad global, lo mismo que por los atributos del producto y las características del usuario (joven, sofisticado, etcétera).
3. *Actitud.* Una parte decisiva de la equidad de marca es una actitud positiva frente a ella. Una modalidad de esto es la inclusión en la consideración (deseo de pensar en comprar la marca, lo cual es como figurar en una lista aprobada de proveedores en el marketing entre empresas) o, dicho con otras palabras, la aceptabilidad.
4. *Apego.* La lealtad a una marca es el tipo más fuerte de equidad (aunque tiene consecuencias negativas en el caso extremo de la adicción) y la más rentable para los vendedores. En el extremo (una retención de 100%) garantiza un flujo permanente de ingresos. Puede transmitirse de una generación a otra (Moore, Wilkie y Lutz, 2002).
5. *Actividad.* Los partidarios más fieles de una marca se convierten en sus defensores y participan en comunidades de usuarios, además de hablar de ella y estimular a los canales para que la distribuyan (Muniz y O'Guinn, 2001; McAlexander, Schouten y Koenig, 2002).

En el capítulo 8 se retoma el tema de la equidad de marca y de sus consecuencias.

Manifestaciones del valor para el consumidor

Varios signos del valor de un producto son evidentes aun sin tomarse la molestia de medirlos:

Precio. Es el valor que la compañía asigna a un producto.

Sensibilidad al precio. Por lo general, un producto cuyas ventas no cambian al aumentar el precio tiene mayor valor que aquel cuya demanda se desploma.

Satisfacción. Las medidas de satisfacción con base en encuestas son una práctica común (las evaluaciones en curso, por ejemplo).

Quejas y felicitaciones. El número de quejas o de felicitaciones que recibe la compañía indican el valor de un producto.

De boca en boca. Aunque difíciles de detectar, los comentarios hablados y escritos ofrecen una evaluación subjetiva útil del valor de un producto. Una forma de dar seguimiento a esta modalidad de comunicación consiste en monitorear en Internet las salas para chatear y los tableros de boletines.

Aportación al margen de utilidad. Casi siempre los márgenes más altos indican una posición parcialmente monopolista, porque se comunica un valor mayor.

Ventas totales. Las ventas totales constituyen una medida más del valor que el mercado le atribuye a un producto.

Actividad competitiva. Algunas actividades como la introducción de un producto nuevo indican que la brecha total entre el valor para el cliente y los costos de la compañía es lo suficientemente grande para generar utilidades, aun cuando más compañías se repartan el mercado.

Tasa de repetición de la compra. Una gran lealtad indica alto valor de la marca.

Determinación del valor de la categoría de producto

Pueden idearse muchas formas de estimar el valor de una categoría. Un método de particular utilidad se centra en el valor de varios usos o aplicaciones del producto.

1. Determinar los usos del producto. Igual que el método de sustitución de uso expuesto en el capítulo 3 para crear competidores genéricos, un primer paso consiste en precisar las aplicaciones actuales y posibles que pueden darse a un producto en particular.
2. Estimar la importancia de las aplicaciones. La estimación podría centrarse en algunos consumidores o en segmentos del mercado para después proyectar simplemente las ventas en el segmento.
3. Incluir las aplicaciones de los productos de la competencia.
4. Determinar la eficacia relativa de la categoría del producto en cada situación de uso.

En la figura 6.11 se da un ejemplo hipotético de este método, con base en la categoría de computadoras personales. En vez de utilizar números, la escala incluye adjetivos, puesto que suele ser difícil cuantificar algunas de las entradas. Sin embargo, el valor principal del ejercicio consiste en generar indicadores generales en los cuales concentrar las aplicaciones particulares de la microcomputadora.

Determinación del valor de marca/producto/servicio

El valor total de una marca puede calcularse en forma indirecta. Una marca de mucho valor tiene una gran participación, alta tasa de repetición de la compra, poca elasticidad de precio y escasas compras de marcas de la competencia.

FIGURA 6.11 **Valor de categoría de producto de las computadoras personales**

Uso	Importancia (IMP)	Productos competitivos	Eficacia relativa (EREL)	Valor de la categoría (IMPO) x (EREL)
Videojuegos	Un poco 20	Accesorios de televisión, juegos de mesa	Muy buena	Alto
Contabilidad	Ninguna 1	Contador, oficina de servicios, "libros"	Pequeña	Bajo
Aprendizaje de habilidades	Muy poca 4	Libros escuela	Inferior	Poca
Análisis de datos	Grande 65	Computadora a gran escala, compartir tiempo, consultor, calculadora	Buena	Alto
Preparación de informes	Poca 10	Máquina de escribir, procesador de palabras, servicio secretarial	Aceptable	Bastante bajo
	100			

Casi siempre se recurre a las evaluaciones directas, cuando se utilizan las respuestas del público para estimar el valor de una marca. Para ello se dispone de varios métodos.

1. *Evaluaciones* (por ejemplo, "¿Es bueno *X* para usar *Y*?") de productos de la competencia. Recuerde que quiere conocer el valor relativo, no el absoluto. Por tanto, un promedio de 4 en una escala de 5 puntos indica un valor aceptable si el resto de los productos reciben 2 y 3, pero poco valor si reciben promedios de 4.5 y de 4.8.
2. *Evaluaciones constantes de sumas entre marcas;* por ejemplo "Favor de clasificar las siguientes marcas repartiendo 10 puntos entre ellas":

   Marca A _______
   Marca B _______
   Marca C _______
   Marca D _______
   Total ___10___
3. *Comparaciones pareadas graduadas,* en las cuales el consumidor debe indicar qué par de productos prefiere y en qué grado. A menudo se hace con importes en dólares (Pessemier, 1963) como se observa en la figura 6.12.
4. *Análisis conjunto* de las evaluaciones del producto descrito en términos de atributos, incluidos el precio y la marca. Con el análisis (de regresión principalmente) se determina la importancia relativa de los atributos, así como los valores de sus niveles.

FIGURA 6.12 **Ejemplo medido en dólares: preferencias por refrescos**

Par de marcas (la marca preferida está circulada)			**Cantidad adicional que se paga con tal de obtener un six-pack de la marca preferida (en centavos)**
	Datos		
(Coke), Pepsi			2
(Coke), 7UP			8
(Coke), Dr. Pepper			5
(Coke), Fresca			12
(Pepsi), 7UP			6
(Pepsi), Dr. Pepper			3
(Pepsi), Fresca			10
7UP, (Dr. Pepper)			3
(7UP), Fresca			4
(Dr. Pepper), Fresca			7
	Análisis		
Coke:	+ 2 (frente a Pepsi) + 8 (frente a 7UP) + 5 (frente a Dr. Pepper) + 12 (frente a Fresca)	=	27
Pepsi	− 2 + 6 + 3 + 10	=	17
7UP	− 8 − 6 − 3 − 4	=	−13
Dr. Pepper	− 5 − 3 + 3 + 7	=	2
Fresca	− 12 − 10 − 4 − 7	=	−33

Emociones, metáforas y conocimiento conceptual

No todos los métodos son tan cognoscitivo-racionales como se comenta en la exposición anterior. Los adelantos de la ciencia cognoscitiva y de la neurología ofrecen técnicas e ideas para conocer la conducta (Wells, 2003). Un enfoque (Zaltman, 2003) resume lo que los productos significan para el consumidor en un *collage* de fotografías que captan los procesos tanto emocionales como cognoscitivos. Este tipo de trabajos ha ido generalizándose en la práctica. Otros autores profundizan en los detalles para demostrar e interpretar el uso de la emoción/sentimiento (O'Shaughnessy y O'Shaughnessy, 2003) y la experiencia global (Schmitt, 1999). No obstante, conviene seguir efectuando algunos de los análisis sistemáticos propuestos en el capítulo, aunque sea tan sólo para cuantificar el potencial de los varios tipos de clientes revelados en un análisis más cuantitativo.

En efecto, se procura ante todo escuchar "la voz del cliente" (Baraba y Zaltman, 1990). Así se logra no sólo una idea cualitativa, sino un medio de comunicar los resultados de técnicas más comunes.

Cómo responden los consumidores a los programas de marketing

Además del producto propiamente dicho, otro aspecto fundamental del mercado es la sensibilidad a lo siguiente: preferencia de precios (y a la forma de pago), distribución y disponibilidad (el efecto del marketing directo), publicidad, promoción y servicio. Además la sensibilidad suele depender del cliente y por lo menos se requiere un análisis del nivel del segmento. A continuación se indican algunas técnicas para evaluar la sensibilidad:

1. *Juicio experto.* Consiste en utilizar el conocimiento de los ejecutivos, de la fuerza de ventas, etcétera.
2. *Métodos con base en encuestas a consumidores.* Incluyen tanto las preguntas directas ("¿Qué importancia tiene para usted...?") y otras modalidades más sutiles como el análisis conjunto.
3. *Experimentos.* Se realizan en ambientes controlados (centros comerciales, tiendas o laboratorios especiales) y el mercado real.
4. *Análisis de datos anteriores.* Se comparan los resultados entre mercados o donde hay datos con registros individuales del cliente (datos de escáner entre otros) en el nivel individual. Se aplican a menudo técnicas como el análisis de regresión para predecir las ventas en función de elementos mixtos o de análisis lógico (fundamentalmente un tipo de regresión), a fin de precisar el impacto que los elementos de la mezcla tendrán en la participación de mercado o en las probabilidades de una decisión individual.

Evaluar la sensibilidad a los elementos de la mezcla de marketing es una tarea grande y constante. El resultado incide principalmente en los elementos táctico/programáticos del marketing (cuánto invertir en la publicidad, por ejemplo). Por ahora no cabe detenerse a explicar los detalles de la evaluación, pues requiere información especializada que no está disponible fuera de la empresa.

¿Los consumidores volverán a comprar?

Un aspecto esencial consiste en averiguar si los usuarios comprarán otra vez el producto; en el caso de los usuarios actuales depende de su satisfacción con las compras anteriores.

Satisfacción

Quizá la tendencia más notoria en el mundo de los negocios, a fines de la década de 1980 y a comienzos de la de 1990, fue el celo religioso con que los programas de calidad se fomentaron, en especial en Estados Unidos. Ofrecer calidad con el propósito de satisfacer a los consumidores y retenerlos en el futuro es una consecuencia lógica del principio básico del marketing: captar y conservar al cliente. El marketing de relaciones busca su valor a largo plazo y la meta suprema no es una transacción (venta) aislada.

En última instancia la calidad se mide a partir de la satisfacción del cliente. Además ésta tiene un fuerte componente relativo: ¿los clientes de cierta categoría de productos están más o menos satisfechos que quienes usan otro sustituible?, ¿los clientes del producto de mi compañía están más o menos satisfechos que los clientes que le compran a mi competidor?

Se miden tres aspectos esenciales de la satisfacción:

1. Expectativas de desempeño/calidad.
2. Percepción de desempeño/calidad.
3. Brecha entre las expectativas y el desempeño.

Gran parte de los primeros trabajos dedicados a la satisfacción se centraron en la brecha existente entre expectativas y desempeño; a partir de ella se diseñó una escala de uso común llamada SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988). Más tarde el interés se centró en el impacto directo de las expectativas y el desempeño en la satisfacción, lo mismo que en el efecto que las expectativas tienen en el desempeño percibido (Anderson y Sullivan, 1993; Boulding, Staelin, Kalra y Zeithaml, 1992). Así pues, hoy la satisfacción suele describirse en función de 1) expectativas, 2) desempeño y 3) diferencia entre ambos, con una "connotación negativa", cuando el desempeño no corresponde a las expectativas (una falla del servicio por ejemplo) el impacto es más fuerte que la connotación positiva.

Por supuesto, abundan las medidas indirectas de la satisfacción: comentarios personales, quejas y quizá lo más importante, repetición de la compra (o su ausencia). La satisfacción crea lealtad y retención de cliente; ése es el motivo de su importancia. Por tanto, las medidas de la repetición deseada o real de la compra es un medio útil de medir simultáneamente la satisfacción y su impacto. Note la posibilidad de que los clientes queden satisfechos y no realicen la compra otra vez, debido entre otras cosas a lo siguiente: deficiente abasto del producto, búsqueda de variedad o de fuentes múltiples, excelentes promociones. También se da el caso contrario: tal vez no queden satisfechos pero sigan comprando; por ejemplo, cuando existe un monopolio. Varios autores han reunido datos relativos a la satisfacción entre industrias y han demostrado su nexo con la retención (Fornell, 1992) y la rentabilidad (Anderson, Fornell y Lehmann, 1994).

Intenciones

Son predicciones poco confiables de la compra futura (él "tiene buenas intenciones pero…"). Con todo, son signos iniciales de ventas futuras. De hecho, las encuestas al consumidor ("¿Compraría__________?" y/o "¿Cuánto_______________ compraría?") son la materia prima de los pronósticos, especialmente tratándose de productos industriales. Se abunda en ellas en el capítulo 7.

SEGMENTACIÓN

Cada cliente es único en cierto modo. De ahí la ineficiencia del marketing masivo (un programa para todos). Como diseñar una estrategia especial para cada cliente es una labor lenta y muy poco rentable, conviene agruparlos en segmentos. Algunas categorías contienen tan poco que cada una puede tratarse como un segmento individual y analizarse por separado: aviones de pasajeros, productos militares (tanques de guerra) y generadores nucleares. Además se tiende a la *adaptación masiva*, o marketing personalizado, que dirige los productos y servicios a los individuos, no a los segmentos. Por ejemplo, los jeans Levis para mujeres fabricados según sus especificaciones y los servicios por Internet que se diseñan para clientes concretos (Pine, Victor y Boynton, 1993). La segmentación adopta un punto intermedio entre tratar a los clientes en forma individual o en suponer que todos son iguales. Los programas correspondientes ofrecen ideas sobre diversas clases de comportamiento del consumidor y hacen más eficientes los programas de marketing. Al irse perfeccionando la tecnología de la información —como los operadores de tiendas al detalle siempre han sabido—, el marketing personalizado se ha convertido en un enfoque más idóneo, pero la segmentación sigue siendo la norma.

Criterios adecuados de los segmentos

¿En qué consiste un buen criterio para segmentar? Aunque no hay uno que sea el más idóneo (si alguien dice que lo hay probablemente no entiende el problema o quiere promover alguno en particular), los siguientes seis criterios ofrecen una base útil de evaluación:

1. *Tamaño adecuado.* Los segmentos han de tener un tamaño suficiente respecto a su potencial de venta. Algunos clientes son bastante grandes y merecen ser considerados en forma individual, pero a las compañías multimillonarias no les interesa una tienda de un suburbio pequeño ni sus habitantes.
2. *Identificable.* Los segmentos han de ser fácilmente identificables para designarlos con un título más agradable que el de segmento A y segmento B (por ejemplo, segmento de 35 a 50, deportistas, compañías de Nueva York). Más importante aún, su identidad contribuye a tomar mejores decisiones tácticas y estratégicas.
3. *Facilidad de acceso.* Quizá baste designar un segmento con fines estratégicos. Sin embargo, cuando se planea la mezcla de marketing (la publicidad entre otras cosas), conviene concentrar las actividades en un segmento. Con medios específicos de comunicación (*Sports Illustrated,* ESPN) se llega a un segmento de deportistas; en cambio, será más difícil hacerlo a las personas que prefieren el color azul (salvo mediante etiquetas en toallas azules o con un texto publicitario que utilice ese color), aunque estén muy bien identificadas.
4. *Respuesta diferencial.* En teoría los segmentos deberían reaccionar en forma distinta, por lo menos ante algunos elementos de la oferta. Si todos los segmentos reaccionan igual, no se utilizarán programas especializados. Un ejemplo: algunos consumidores son más sensibles a la publicidad que al precio, mientras que a otros les interesa el precio sin que les afecte la publicidad; y hay otros que se concentran en un solo atributo como el tiempo ocioso. La sensibilidad a los cambios de las ofertas del mercado constituye un criterio útil para describir el mercado global y definir los segmentos. Hace muy importante la parte del análisis correspondiente a "por qué compran los consumidores".

5. *Coherencia.* Cuando se interpreta un segmento, se supone implícitamente que todos los integrantes son homogéneos. Y eso no siempre es así. Lo importante es que el miembro común esté bastante cerca del resto. Por tanto, un requisito conceptual es que la variación de la conducta dentro del segmento sea menor que la existente entre segmentos. (Esta condición se convierte en el criterio de las pruebas estadísticas con que se determina la cantidad de ellos.)
6. *Estabilidad.* Dado que los planes futuros se basan en datos pasados, los segmentos (y también sus integrantes aunque no necesariamente) deberían mostrar suficiente estabilidad a través del tiempo.

Métodos para segmentar el mercado

Muchos de los métodos inventados para segmentar, en particular por parte de los mercadólogos, son sumamente técnicos y no están generalizados. Esta sección se concentra en tres que son fáciles de aplicar y para los cuales hay programas sencillos de computación: 1) análisis de conglomerados, 2) análisis tabular y 3) análisis de regresión. También se da una descripción, aunque breve, de un cuarto método: análisis de clase latente. Suponga que el gerente de producto obtiene datos del cliente a partir de encuestas u otras fuentes que miden tanto la información descriptiva como la referente al comportamiento ante el producto en cuestión. Una vez más la interpretación del término *cliente*, en su sentido amplio, indica que los datos deberán obtenerse de los clientes antiguos, los potenciales y los actuales.

Una forma útil del análisis de segmentos se relaciona con la información acerca de dos variables: perfil del consumidor y análisis conductual. Ninguna de las dos es de gran utilidad por sí misma. Es un dato conocido que aproximadamente 50% de la población son varones y que el otro 50% son mujeres. Esta información no es útil, no indica si uno u otro sexo están más propensos a comprar el producto. Suponga otra alternativa: sabe que 20% de la población está formada por grandes compradores, 40% lo está por compradores medianos y 40% restante por compradores esporádicos. Esta información tampoco será muy útil si no sabe quiénes son esas personas (en cuanto a su ingreso, su ubicación geográfica y otros aspectos), es decir, no hay manera de llegar a ninguno de los grupos. Por eso los métodos en que se enfoca el texto se relacionan con los datos del perfil y conductuales de los clientes en forma distinta para formar segmentos.

Análisis de conglomerados

Una manera de crear segmentos es recabar datos, referentes a las variables descriptoras y conductuales, a partir de una muestra para formar después grupos mediante el análisis de conglomerados. Este análisis examina el valor de las variables de los encuestados (en una muestra de consumidores) y luego agrupa a los que posean valores semejantes. Considere la figura 6.13. Cada punto representa una combinación de factores: la edad (X_1) y la cantidad de la compra (X_2). En este caso surgen tres grupos obvios. Son atractivos porque los miembros de un grupo se parecen a los de otro y se distinguen de los de otros conglomerados por su edad y la cantidad de la compra. Con este análisis un gerente de producto debería llegar a la siguiente conclusión: los clientes más jóvenes compran más, los más viejos compran un poco menos que éstos y a las personas de edad madura no les interesa el producto. Los programas de análisis de conglomerados vienen en paquetes comerciales de programas de computación como SAS y SPSS. (Por desgracia rara vez surgen conglomerados tan claros.)

FIGURA 6.13 Ejemplo de análisis de conglomerados

X_2 Cantidad de la compra

I

III

II

Edad X_1

Por ejemplo, una compañía telefónica regional se sirvió de dicho análisis para conocer a sus clientes residenciales. Recabó información sobre descriptores, actitudes y comportamiento (el uso se midió en dólares). Formó seis segmentos después de haber agrupado las familias que "parecían iguales" en las siguientes variables:

1. Ingreso bajo/obreros: "inexpertos".
2. Frugales/jubilados: "ahorrativos".
3. Clase media contenta: "satisfechos".
4. Buscadores de estatus de la clase media: "trepadores".
5. Luchadores orientados a la tecnología: "tecnólogos".
6. Clase media alta satisfecha: "ejecutivo".

Un perfil más detallado de los segmentos se encuentra en la figura 6.14.

Mobil aplicó un análisis de conglomerados a los compradores de gasolina para adecuar las estaciones a los vecindarios con distintos perfiles y necesidades (Sullivan, 1995). Identificó cinco segmentos de compradores:

1. Guerreros de la carretera: varones de edad madura y de altos ingresos que manejan entre 25 000 y 50 000 millas al año, compran gasolina premium con tarjeta de crédito, compran sándwiches y refrescos en las tiendas de conveniencia en la estación de gasolina (16% de los clientes).
2. Asiduos: hombres y mujeres con ingresos moderados a altos que son leales a una marca y en ocasiones a una estación de gasolina (16%).
3. Generación GCR (gasolina, comida y rapidez): hombres y mujeres de gran movilidad ascendente, la mitad menor de 25 años, que están en movimiento constante; conducen mucho y toman bocadillos (27%).

FIGURA 6.14 Análisis de conglomerados: Esquema para segmentar el mercado de las compañías telefónicas

	Inexpertos	Ahorrativos	Satisfechos	Luchadores	Tecnólogos	Ejecutivos
Edad promedio	37	51	44	43	38	40
Ingreso promedio	$26k	$27	$37k	$31k	$40k	$48k
Ocupación	Obrero	Jubilado/ obrero	Administrativos/ profesionales	Administrativos/ ventas	Profesionista	Profesional
Escolaridad	14	12	14	16	18	18
Casado	60%	72%	76%	65%	33%	72%
Hijos	44%	38%	51%	54%	75%	33%
Movilidad	Mucha	Poca	Mediano	Mediano	Grande	Poca
Valor de la casa	$70-85k	$60-80k	$70-85k	$60-80k	$80k+	$90k+
Ingreso dual	Poca	Mediano	Mediano	Grande	Máximo	Mediano
Número de teléfonos	Pocos	Bajo	Mediano	Mediano	Grande	Grande
Tipo de teléfonos	Básicos/ estándar	Básico/ estándar	Mezcla mediana	Mezcla mediana	Todos los tipos	Todos los tipos
Gasto mensual	Baja	Bajo	Mediano	Muy grande	Muy grande	Muy grande
Adopción tecnológica	Adoptadores tardíos	Rezagados	Adoptadores tardíos	Adoptadores tempranos	Innovador	Adoptadores tempranos
Criterios de compra	Valor/dinero	Seguridad	Comodidad	Estatus	Control ambiental	Calidad
Aplicación	Interacción social	Seguridad y protección	Interacción social	Interacción social	Sistemas personalizados	Ahorro de tiempo

4. Hogareños: generalmente amas de casa que llevan a sus hijos durante el día y que compran gasolina en cualquier estación de su camino (21%).
5. Buscaprecios: no son leales a una marca ni estación; rara vez compran gasolina premium (20%).

Muchas gasolineras se centran en el último grupo. Por su parte, Mobil dio prioridad a un mejor servicio y a otros aspectos en los dos primeros segmentos; así pudo cobrar 2 centavos más por galón que sus competidores en algunos mercados.

Un tercer ejemplo pone de relieve el uso de un sistema geodemográfico llamado PRIZM (de Potential Rating Index by Zip Market) índice de evaluación potencial por mercado de código postal, vendido por Claritas Corporation. El análisis básico del sistema se efectúa en los códigos postales de Estados Unidos. Con base en el censo de 1990, se examinaron las medidas de un grupo de variables demográficas para casi 40 000 códigos postales. Después éstos fueron reunidos en 62 grupos usando para ello las variables demográficas. A los grupos les pusieron nombres muy llamativos a partir de los niveles medios de las variables: "Norma Rae-ville", "Cashmere & Country Clubs" y "American Dreams". Desde luego el último paso decisivo consistió en relacionar la pertenencia a los conglomerados demográficos con la compra de varios productos y servicios (la variable conductual).

Otro método se vale de datos de censo para dividir los vecindarios en 62 conglomerados. Luego traza el perfil correspondiente y lo relaciona con el uso de una categoría en particular. La figura 16.15 contiene una muestra de conglomerados y también el número de "miembros wild things" que residen en cada uno. En la figura 6.16 se da otro ejemplo de Cluster-PLUS 2000 de Strategic Mapping, Inc. concerniente al mercado de pañales desechables. Se obtuvieron 60 segmentos usando datos semejantes a los que utiliza PRIZM. En la figura 6.16 se incluye la cantidad de familias por segmento, el porcentaje de familias estadounidenses que

FIGURA 6.15 **Informe PRIZM de perfiles por grupo social**

Grupo de conglo-merados PRIZM	# de con-glomera-dos PRIZM	Nombre corto de los conglomerados PRIZM	Recuento de familias	% comp. de fa-milias	Recuento de miembros Wild Things	% comp. de miembros Wild Things	% PEN miem-bros Wild Things	Índice de miem-bros Wild Things
S1	01	Blue Blood Estates	1 238 206	1.20	8 050	3.00	0.70	250
S1	02	Winner's Circle	2 334 557	2.26	12 112	4.51	0.50	200
S1	03	Executive Suites	1 285 478	1.25	3 950	1.47	0.30	118
S1	04	Pools & Patios	1 925 199	1.87	8 326	3.10	0.40	166
S1	05	Kids & Cul-de-Sacs	3 071 716	2.98	12 340	4.60	0.40	154
U1	06	Urban Gold Coast	584 328	0.57	1 271	0.47	0.20	84
U1	07	Money & Brains	1 129 180	1.09	4 768	1.78	0.40	162
U1	08	Young Literati	951 439	0.92	2 251	0.84	0.20	91
U1	09	American Dreams	1 506 981	1.46	4 068	1.52	0.30	104
U1	10	Bohemian Mix	1 516 622	1.47	1 961	0.73	0.10	50
C1	11	Second City Elite	1 948 380	1.89	8 934	3.33	0.50	176
C1	12	Upward Bound	1 871 373	1.81	6 459	2.41	0.30	133
C1	13	Gray Power	2 190 352	2.12	6 384	2.38	0.30	112
T1	14	Country Squires	1 441 183	1.40	8 012	2.99	0.60	214
T1	15	God's Country	2 772 759	2.69	12 126	4.52	0.40	168
T1	16	Big Fish, Small Pond	1 409 739	1.37	5 201	1.94	0.40	142
T1	17	Greenbelt Families	1 569 283	1.52	5 575	2.08	0.40	137
S2	18	Young Influentials	1 360 848	1.32	3 198	1.19	0.20	90
S2	19	New Empty Nests	2 246 499	2.18	8 020	2.99	0.40	137
S2	20	Boomers & Babies	1 047 008	1.01	2 865	1.07	0.30	105
S2	21	Suburban Sprawl	1 452 512	1.41	2 835	1.06	0.20	75
S2	22	Blue-Chip Blues	2 128 142	2.06	5 633	2.10	0.30	102
S3	23	Upstarts & Seniors	1 397 561	1.35	3 207	1.20	0.20	88
S3	24	New Beginnings	1 216 509	1.18	1 431	0.53	0.10	45
S3	25	Mobility Blues	1 516 782	1.47	2 329	0.87	0.20	59
S3	26	Gray Collars	2 002 749	1.94	4 262	1.59	0.20	82
U2	27	Urban Achievers	1 638 535	1.59	3 347	1.25	0.20	79
U2	28	Big City Blend	1 104 724	1.07	2 576	0.96	0.20	90
U2	29	Old Yankee Rows	1 368 473	1.33	1 868	0.70	0.10	52
U2	30	Mid-City Mix	1 120 686	1.09	997	0.37	0.10	34
U2	31	Latino America	1 308 097	1.27	1 460	0.54	0.10	43
C2	32	Middleburg Managers	1 863 879	1.81	5 655	2.11	0.30	117
C2	33	Boomtown Singles	939 270	0.91	1 530	0.57	0.20	63
C2	34	Starter Families	1 572 732	1.52	2 910	1.08	0.20	71
C2	35	Sunset City Blues	1 809 532	1.75	4 150	1.55	0.20	88
C2	36	Towns & Gowns	1 395 701	1.35	1 984	0.74	0.10	55
T2	37	New Homesteaders	1 739 259	1.69	5 623	2.10	0.30	124
T2	38	Middle America	2 358 753	2.29	6 413	2.39	0.30	105
T2	39	Red, White & Blues	1 850 258	1.79	4 549	1.70	0.20	95
T2	40	Military Quarters	437 797	0.42	1 180	0.44	0.30	104
R1	41	Big Sky Families	1 563 136	1.51	6 168	2.30	0.40	152
R1	42	New Eco-topia	919 723	0.89	3 482	1.30	0.40	146
R1	43	River City, USA	1 853 803	1.80	5 618	2.09	0.30	117
R1	44	Shotguns & Pickups	1 991 232	1.93	4 743	1.77	0.20	92
.	.	.						
.	.	.						
R3	62	Hard Scrabble	2 037 936	1.97	4 140	1.54	0.20	78
Total			103 192 375	100.00	268 337	100.00	0.30	100

Nota: En la figura no se incluyen todos los 62 conglomerados.

FIGURA 6.16 Informe del potencial de producto de ClusterPLUS 2000

Producto: S1150 cantidad de pañales desechables usados por familia en un día promedio
Mercado: USA
Base demográfica Hogares
Agrupación: Conglomerados

Descripción	Recuento base	% Base	Uso	% Uso	Uso promedio	Índice
Totales: USA	96 976 894	100.00	44 435 425	100.00	0.46	100
C54: Young Blacks with Kids	796 378	0.82	656 588	1.48	0.82	180
S45: Low Income Younger Blacks	794 712	0.82	623 785	1.40	0.78	171
C40: Younger Mobile Singles	1 551 509	1.60	1 072 648	2.41	0.69	151
U10: New Families, New Homes	1 794 370	1.85	1 208 366	2.72	0.67	147
S22: Young Families Dual Income	2 545 890	2.63	1 696 654	3.82	0.67	145
S07: High Inc, Young Families	1 582 765	1.63	1 026 304	2.31	0.65	142
T53: Low Income Ethnic Mix	2 408 568	2.48	1 532 643	3.45	0.64	139
U44: Young Black Families	1 097 859	1.13	694 500	1.56	0.63	138
U48: VYng BCollar Hispanic Fams	887 710	0.92	544 265	1.22	0.61	134
C57: Black Lowest Inc Fem Hd HH	1 102 997	1.14	670 655	1.51	0.61	133
S35: Avg Age/Inc Flue Collars	3 111 554	3.21	1 831 753	4.12	0.59	128
C27: Yng Avg Inc, Hispanics Apts	1 606 595	1.66	922 631	2.08	0.57	125
R26: Yngr Settld BCollar Fams	2 202 399	2.27	1 224 826	2.76	0.56	121
U30: Yngr Homeowners L Val Home	1 777 653	1.83	946 531	2.13	0.53	116
R47: Below Avg Inc Work Couples	3 295 708	3.40	1 732 530	3.90	0.53	115
U18: Yngr Hisp/Asian Homeowners	1 336 855	1.38	696 558	1.57	0.52	114
U23: Yngr Families Lo Val Homes	2 342 629	2.42	1 195 549	2.69	0.51	111
C52: Mid-Age Old Apts	1 111 753	1.15	562 416	1.27	0.51	110
T37: Below Avg Inc Blue Collar	2 726 056	2.81	1 343 793	3.02	0.49	108
R28: Settld Couples Lo Val Homes	5 259 551	5.42	2 547 153	5.73	0.48	106
U46: Above Avg Age Low Inc/Rent	1 281 639	1.32	597 541	1.34	0.47	102
C55: Low Inc Mobile Hispanics	1 725 271	1.78	800 347	1.80	0.46	101
R43: Below Avg Inc Blue Collars	3 991 458	4.12	1 802 116	4.06	0.45	99
S03: Well Educated Professional	1 972 176	2.03	877 473	1.97	0.44	97
S50: Very Young Hispanics	560 158	0.58	243 992	0.55	0.44	95
S12: High Inc Settled Families	2 208 503	2.28	960 122	2.16	0.43	95
U08: Hi Inc Urban Professionals	1 390 450	1.43	593 088	1.33	0.43	93
U04: Upscale Urban Couples	1 635 493	1.69	671 429	1.51	0.41	90
C29: Avg Age & Inc Few Kids	1 731 043	1.79	700 570	1.58	0.40	88
C25: Young WCollar Singles Apts	2 472 066	2.55	954 393	2.15	0.39	84
U31: Very Young Apt Dwellers	3 196 517	3.30	1 202 506	2.71	0.38	82
S05: Younger Affluent w/Kids	1 812 746	1.87	676 769	1.52	0.37	81
T19: Above Avg Age White Collar	2 141 629	2.21	793 668	1.79	0.37	81
U24: Avg Inc Apts Fewer Kids	1 728 593	1.78	611 974	1.38	0.35	77
U36: Avg Income Hispanics	1 098 132	1.13	380 782	0.86	0.35	76
U14: High Inc WCollar Apt/Condo	2 741 736	2.83	945 426	2.13	0.34	75
C34: Younger, Hispanics/Asians	2 031 995	2.10	699 422	1.57	0.34	75
S13: WCollar High Value Homes	1 539 106	1.59	519 431	1.17	0.34	74
S21: Suburban Married Couples	1 989 228	2.05	619 096	1.39	0.31	68
S38: Retired Homeowners	1 187 663	1.22	368 475	0.83	0.31	68
R06: Rural Affluents, New Homes	919 158	0.95	281 294	0.63	0.31	67
C15: Single Prof High Rent Apts	2 159 119	2.23	634 909	1.43	0.29	64
S09: Mature Couples Profs	1 139 545	1.18	321 101	0.72	0.28	61
R16: Younger Couples with Kids	2 509 079	2.59	681 097	1.53	0.27	59
S02: Mid-Age Affluent w/Kids	718 314	0.74	194 525	0.44	0.27	59
S01: Established Wealthy	543 731	0.56	135 722	0.31	0.25	54
C17: Prof & Retirees Apt/Condo	1 266 237	1.31	274 325	0.62	0.22	47
C11: Ctr City Affluent Few Kids	968 301	1.00	185 212	0.42	0.19	42
* G59: GQtrs: Military	45 649	0.05	29 083	0.07	0.64	39

* Los resultados han de verse con cautela: tamaño insuficiente de la muestra. Nota: cálculos basados en Source Market Usage.

Fuente: Strategic Mapping, Inc., con base en datos de Simmons Market Research Bureau.

lo constituyen (% base), el número estimado de pañales desechables utilizado en un día por el segmento (uso), el porcentaje de uso diario de los pañales (% uso), el número promedio de pañales utilizados por familia del segmento (uso promedio) y un índice que es la razón de % uso entre % base y que da una idea de la tasa de uso del segmento en relación con el tamaño del segmento. Si bien este índice no es el único criterio para escoger un segmento meta (entre otras cosas no se muestran los datos por marca), es una parte útil de un panorama general del comportamiento del consumidor en la categoría de pañales desechables.

Los clientes industriales pueden segmentarse atendiendo a las reacciones de las variables de la mezcla de marketing (Rangan, Moriarty y Swartz, 1992). Así, una gran compañía de productos industriales segmentó sus cuentas nacionales con base en los compromisos hechos entre precio y servicio para formar cuatro segmentos:

Compradores programados: clientes pequeños que no consideran importante el producto y que llevan a cabo compras sistemáticas.

Compradores de relaciones: clientes pequeños, leales al proveedor, que pagan precios bajos y reciben muy buen servicio.

Compradores de transacciones: clientes pequeños que consideran importante el producto y que consiguen descuentos; esperan muy buen servicio y cambian de proveedores.

Buscadores de ofertas: grandes clientes que consiguen los precios más bajos y el mejor servicio.

El gerente de producto puede segmentar por tienda sirviéndose de los datos recabados con escáner. Un ejemplo: Kraft puede modificar la mezcla de sabores de los quesos crema que vende en varios barrios a través de los supermercados. Este análisis también lo usan los detallistas. Una tienda Target en la orilla oriental de Phoenix vende veladoras (área densamente poblada por hispanos católicos), pero no remolques para bicicletas infantiles. Otra tienda Target, a 15 minutos de la rica Scottsdale, vende los remolques pero no calentadores portátiles. Éstos se expenden 20 minutos al sur en Mesa, localidad con un clima más frío (Patterson, 1995).

Desde luego la segmentación no es un tema nuevo. En febrero de 1949 el crítico Russell Lynes preparó una segmentación conceptual de los consumidores estadounidenses tan penetrante y atractiva que dio origen a un espectáculo en Broadway (figura 6.17).

Análisis tabular

El análisis más sencillo se vale de variables categóricas que se basan en las respuestas del público. Un ejemplo: en las encuestas se pide a los entrevistados indicar en qué intervalo cae su ingreso (“$20 000-$29 000”, “$30 000-$39 999” y así en lo sucesivo) o su marca preferida. En ocasiones se formulan preguntas continuamente graduadas, por ejemplo: “¿Cuántas veces fue al cine en el mes pasado?” Las respuestas pueden analizarse o colocarse en categorías (0-2 veces, 3-5 veces, 6 veces en adelante).

A manera de ejemplo estudie los datos de la figura 6.18. Se tomaron de una encuesta a 1 004 usuarios de conserva de arándanos (DeBruicker, 1974). Las variables descriptoras en la columna de la izquierda se fundan en algunos análisis anteriores referentes a las actitudes ante la cocina. Estas cuatro categorías son: “orientados a la comodidad”, “entusiasta de la cocina”, “desinteresado” y “decorador”. A la variable descriptora a veces se le llama variable *independiente.* Las categorías conductuales situadas en la parte superior se dividen en tres grupos que se basan en el uso comunicado: fuerte, mediano y esporádico. Esta variable es la *dependiente.* Las entradas de la tabla o de las casillas indican el número de consumidores que

FIGURA 6.17 Segmentación por gustos

	ROPA	MUEBLES	OBJETOS ÚTILES	ENTRETENIMIENTO	ENSALADAS	BEBIDAS	LECTURAS	ESCULTURA	DISCOS	JUEGOS	CAUSAS
Gran aprobación	CIUDAD Traje Harris de lana, sin sombrero; CAMPO Traje Harris de lana, sin sombrero	Silla Eames, lámpara Kurt Versen	Garrafa y cenicero de proveedor de productos químicos	Ballet	Verduras, aceite de oliva, vinagre, sal molida, pimienta molida, ajo, tazón de ensalada sin lavar	Un vaso de vino tinto en cantidad suficiente	"Revistas pequeñas", crítica de la crítica, literatura de vanguardia	Calder	Bach y antes, Yves y después	Adelante	Arte
Buena aprobación	CIUDAD Traje Brooks, corbata militar, sombrero de fieltro; CAMPO Saco tweed modesto, corbata de nudo	Silla Empire, escultura convertida en lámpara	Cigarrera de plata, con firmas de los ujieres de bodas	Teatro	Igual que la anterior, pero con tomates, aguacate y queso roquefort	Un martini muy seco con cortezas de limón	Lecturas serias no de ficción, las mejores novelas, revistas de calidad	Maillol	Sinfonías, conciertos, óperas	El juego	Planificación familiar
Aprobación regular	CIUDAD Corbata ostentosa, traje cruzado; CAMPO Camisa deportiva, pantalones de color	Silla Chippendale Grand Rapids, lámpara puente	Toallas para él y para ella	Películas musicales exóticas	Lechuga iceberg en cuartos y aderezo de tienda	Bourbon y ginger ale	Selecciones de club de lectores, revistas de circulación masiva	Escultura en el patio	Ópera ligera, favoritas del público	Bridge	PTA
Poca aprobación	CIUDAD Saco holgado, zapatos tejidos; CAMPO Ropa vieja del ejército	Sillón barroco pedido por correo, lámpara con flecos	Almohada adornada Balsam	Películas de vaqueros	Coleslaw	Cerveza	Revistas amarillistas y tiras cómicas	Escultura de vestíbulo	Sinfonola	Dados	Logia masona

Fuente: Revista *American Heritage,* diciembre de 1999, p. 64.

FIGURA 6.18 **Datos iniciales: uso de la conserva de arándanos**

Actitud ante la cocina	Usuarios fuertes	Usuarios medianos	Usuarios esporádicos	Total (renglón marginal)
Orientados a la comodidad	81	144	74	299
Entusiasta de la cocina	97	115	45	257
Desinteresados	35	108	127	270
Decoradores	45	96	37	178
Total de columna (marginal)	258	463	283	1 004

al mismo tiempo caen dentro de un grupo descriptor y un grupo conductual. En otras palabras, 81 personas fueron a la vez consumidores fuertes de conserva de arándanos y estaban orientados a la conveniencia. Se llama *marginales* a los totales de renglones y de columnas.

El gerente de producto dispone de muchas variables descriptoras de dónde elegir, sin mencionar algunas variables del comportamiento. Una actividad importante consiste en examinar los descriptores posibles para encontrar algunos que sirvan para describir los usuarios fuertes, medianos y esporádicos. ¿Es la actitud ante la cocina uno de ellos?

Antes de analizar los resultados a fondo, conviene determinar si existe una relación *estadísticamente significativa* entre la variable independiente, la actitud ante la cocina y la variable dependiente (cantidad de uso). El método más común y sencillo es la prueba de *ji cuadrada.* En ella las casillas llenadas con los resultados de la encuesta (figura 6.18) se comparan con un tamaño *esperado* de casilla o con el número de personas que se supone estarán en ella si la actitud ante la cocina fuera independiente de la cantidad de uso. El tamaño esperado puede calcularse multiplicando el marginal de la columna donde está situada la casilla y dividiéndolo entre el tamaño total de la muestra. Por ejemplo, el tamaño esperado de la casilla correspondiente a uso fuerte orientado a la conveniencia es $(299 \times 258)/1\,004 = 77$. Luego el valor de ji cuadrada se determina tomando el total en todas las células de $(\text{observado-esperado})^2/\text{esperado}$. En la figura 6.18 el valor de ji cuadrada es 86. Se compara con la tabla de sus valores que se encuentran en cualquier libro de estadística, combinando el valor con el número de grados de libertad de la tabla (la cantidad de renglones menos 1 por la cantidad de columnas menos 1) y con el nivel de significancia de la prueba. En nuestro ejemplo el valor de ji cuadrada de 86 con 6 grados de libertad supera al de la tabla de 12.6 en el nivel de confianza de 95%. Por tanto, existe una relación importante entre las actitudes de los consumidores hacia la cocina y su nivel de uso de la conserva de arándanos.[2]

En el segundo paso del análisis se conoce mejor la naturaleza de la relación entre las dos variables,[3] para lo cual se calculan los porcentajes. Las dos formas más comunes de calcularlos consisten en dividir las casillas entre su marginal de renglón para obtener los porcentajes o en dividir las casillas entre su marginal de columna para obtener los porcen-

[2] Las pruebas de ji cuadrada, hechas con distintas variables descriptoras, pueden compararse para determinar cuál de ellas debería examinar con más detenimiento el gerente de marca en el análisis de segmentación. Hacerlo es más difícil de lo que parece, dada la imposibilidad de comparar directamente los valores de ji cuadrada en las tablas con otros números de columna y/o de renglón (grados de libertad). Una alternativa es estandarizar todas las tablas dándoles el mismo tamaño. Otra es utilizar un programa de computación como SAS que imprima el nivel exacto de significancia de los resultados de ji cuadrada y que ordene el perfil a partir de ese número.

[3] El análisis tabular cruzado se aplica con facilidad a las tablas con más de una variable independiente. El mismo procedimiento vale en el caso de la prueba de ji cuadrada.

FIGURA 6.19 **Porcentaje de consumo de la conserva de arándanos**

Actitud ante la cocina	Consumidores fuertes	Consumidores medianos	Consumidores esporádicos
Orientados a la conveniencia:			
Renglón %	27%	48%	25%
Columna %	31	31	26
Entusiastas de la cocina:			
Renglón %	38	45	18
Columna %	38	25	16
Desinteresados:			
Renglón %	13	40	47
Columna %	14	23	45
Decoradores:			
Renglón %	25	54	21
Columna %	17	21	13

tajes correspondientes. La figura 6.19 contiene los porcentajes de columna y de renglón referentes a los datos de la conserva de arándano.

El porcentaje de renglón indica el porcentaje de los consumidores de esta categoría que cae en el grupo de la columna. En el ejemplo, 27% de los consumidores orientados a la conveniencia son usuarios fuertes. El porcentaje de la columna indica el de la categoría de columna que cae en el grupo de renglones. En el ejemplo, 31% de los usuarios fuertes están orientados a la conveniencia. Por supuesto, el gerente de producto debe interpretar de modo distinto esos dos tipos de porcentaje.[4]

Suponga que al gerente le interesan los consumidores medianos porque los fuertes están saturados y es probable que no sea posible convencer a los esporádicos de que coman más conserva de arándano. ¿A cuáles debería dar prioridad? Un grupo obvio es el de los orientados a la cocina, puesto que tiene la mayor cantidad de compradores medianos (31%) y es el segundo más "concentrado" (48% de ellos son usuarios medios). Los entusiastas de la cocina podrían ser seleccionados como mercado meta, pues constituyen el grupo más grande de consumidores fuertes (38%).

Análisis de regresión

Igual que el análisis tabular cruzado, éste se emplea cuando el gerente de producto está en condiciones de determinar una relación explícita entre una variable dependiente (conductual) y una o más variables descriptoras (independientes).[5] No obstante, a diferencia del análisis tabular cruzado, la regresión supone una variable dependiente medida continuamente. Usando el ejemplo de la conserva de arándanos, la regresión será la técnica más apropiada si la variable dependiente es el uso registrado en el número de latas, no las categorías de consumo.

Suponga que el ingreso y el tamaño de la familia son las variables clave de segmentación, además de las cuatro categorías de actitud hacia la cocina. Suponga además que tres categorías de ingreso (bajo, mediano y alto) se incluyen en la encuesta, lo mismo que el número de miembros de la familia. Entonces es posible especificar un *modelo* de la siguiente forma:

[4] Si quiere ver esto más claramente, ponga por ejemplo el descriptor "varones" y la variable conductual "lee *Playboy*". En este caso un elevado porcentaje de lectores de la revista son varones pero un pequeño porcentaje de varones de la población total lee la revista.

[5] En esta sección se da por sentado que el lector tiene un conocimiento práctico del análisis de regresión.

FIGURA 6.20 **Datos de consumo de arándanos por persona**

Persona	Consumo de conserva de arándano (cantidad de latas)	Actitudes ante la cocina				Ingreso			TAM FAM
		OC	EC	DES	DEC	BIN	INME	INAL	
1	5	0	1	0	0	0	1	0	4
2	2	1	0	0	0	0	0	1	3
3	0	0	0	1	0	1	0	0	5
4	6	0	0	0	1	0	1	0	4
5	3	1	0	0	0	1	0	0	3

$$\text{Uso} = f\,(\text{OC, EC, DES, DEC, BIN, INME, INAL, TAMFAM})$$

donde la variable dependiente es la tasa registrada de uso de la conserva y las variables independientes son los descriptores: orientados a la conveniencia (OC), entusiastas de la cocina (AC), desinteresados (DES), decoradores (DEC), bajos ingresos (BIN), ingresos medianos (INME), ingresos altos (INAL) y tamaño de la familia (TAMFAM), respectivamente.

En términos generales una persona puede estar sólo en una categoría de actitud ante la cocina y en otra del ingreso. Suponga asimismo que las dos variables no pueden representarse con números medidos sin interrupción como el uso registrado (cantidad de latas) y el tamaño de la familia (cantidad de personas). Así pues, necesita crear una *variable ficticia* que represente la actitud ante la cocina y las variables del ingreso. Éstas son simplemente 0 o 1 que indican inclusión en una de las categorías.

En la figura 6.20 se incluyen las respuestas de cinco individuos a una encuesta hipotética. La primera columna contiene los valores de la variable dependiente, el consumo de la conserva de arándano en el número de latas. Las siguientes cuatro representan la actitud ante la cocina. Pero los entrevistados pueden tener 1 sólo en una de las columnas y deben tener un 1 en alguna de ellas porque las categorías se excluyen y se agotan entre sí. Las tres siguientes columnas representan la variable ingreso. Por último, el tamaño de la familia se indica como el número real.

Debido a las restricciones estadísticas (y lógicas), si una variable ficticia tiene n categorías, únicamente se necesita $n - 1$ en la regresión. Por tanto, al reescribir el modelo de regresión en forma de ecuación, obtiene

$$\text{Uso} = a + b\text{OC} + cE\text{C} + d\text{DE} + e\text{BIN} + f\text{INME} + g\text{TAMFAM},$$

donde a a f son los coeficientes de regresión estimados al utilizar los datos en la figura 6.20 y algunos programas de computación (Excel entre ellos).

El *coeficiente g* se interpreta en la forma habitual: con un cambio de una persona en el tamaño de la familia, el consumo cambia g unidades. Por ejemplo, si g es positivo, se predice lo siguiente: al aumentar (disminuir) un miembro el tamaño de la familia el uso se elevará (disminuirá) g unidades. Por el contrario, los coeficientes b, c, d, e y f se interpretan en forma diferente. Recuerde que estas variables se miden como 0 o 1, según su inclusión en esa categoría. En cada conjunto de variables ficticias, un coeficiente se interpreta como el *contrario* de la categoría omitida: b, el coeficiente de la variable ficticia "orientado a la conveniencia" se interpreta como la diferencia estimada en el consumo de conserva de arándano entre una persona que esté orientada a la conveniencia y otra que sea una decoradora (la categoría omitida). Asimismo f, el coeficiente del "ingreso mediano", es la diferencia estimada de consumo entre una persona que dice percibir un ingreso mediano y otra que

percibe un ingreso alto. (No importa qué categoría se elimine, pues las diferencias estimadas serán iguales aun cuando los coeficientes cambien.)

Suponga que obtiene los siguientes resultados en que todos los coeficientes son estadísticamente significativos:

$$\text{Uso} = 10.3 + 2.1 \times \text{OC} - 1.9 \times \text{EC} - 3.5 \times \text{DES}$$
$$- 2.5 \times \text{BIN} - 1.1 \times \text{INME} + 0.9 \times \text{TAMFAM}$$

¿Cómo incidiría lo anterior en la segmentación del mercado? En este caso los cocineros orientados a la conveniencia tendrían la tasa más alta de consumo: un promedio de 2.1 unidades más que la categoría omitida, la de los decoradores. Las otras dos categorías de actitud ante la cocina usan menos que la anterior, como lo indican los signos negativos antes de sus coeficientes. Respecto al ingreso, se estima que los consumidores de altos ingresos tienen la tasa más alta (los signos de otras variables del ingreso son negativos). Por último, por cada aumento de un miembro de la familia, se estima que el consumo crece 0.9 unidades (latas). Por tanto, el perfil de los consumidores más grandes de conserva de arándanos corresponde (hipotéticamente) a los cocineros de altos ingresos y orientados a la conveniencia con familias numerosas.

Un estadístico producido mediante la regresión es R^2, que mide el grado en que la ecuación "encaja" en los datos en una escala de 0 a 1, en que 1 es el ajuste perfecto. Por desgracia, esta clase de ecuaciones tiende tener valores bajos de R^2 en los productos que se adquieren frecuentemente. Pero no obstante los ajustes deficientes, estas regresiones a menudo indican criterios útiles para segmentar. En la figura 6.21 es claro que puede haber diferencias grandes e importantes aun si los valores de R^2 son bajos.

Las técnicas de regresión suministran información sobre las respuestas a las variables de la mezcla de marketing. Así Bolton y Myers (2003) descubrieron que la sensibilidad al precio depende de varias características del servicio (calidad y apoyo entre ellas). Más importante aún: segmentos en cuanto a la sensibilidad al precio se observan entre países y continentes; eso significa que los esquemas de segmentación con base en la sensibilidad y no en las fronteras nacionales son a veces más adecuados al marketing global (TerHofstede, Steenkamp y Wedel, 1999).

Análisis de clases latentes

Los métodos anteriores empiezan con los clientes individuales y luego los suman. Por el contrario, los métodos de clases latentes empiezan con el mercado y luego determinan el patrón de segmentación que mejor combina la sobriedad (pocos segmentos) con la capacidad de explicar la conducta. Éstos son bastante recientes (consulte el apéndice 6B) e interesantes, pero como requieren mucho refinamiento no se emplean en forma generalizada. Eso significa que el lector puede 1) prescindir de ellos, 2) aplicarlos para conseguir una ventaja competitiva o 3) mencionarlos en la conversación para impresionar o engañar a sus interlocutores.

Un tipo simple de este análisis se centra en los datos referentes al cambio de marca. Pero en vez de estimar la participación en el nivel individual para agrupar después a individuos semejantes (mediante el análisis de conglomerados, por ejemplo), se limita a derivar las probabilidades a nivel segmento y la participación en el mercado. Grover y Srinivasan (1987) ofrecen un ejemplo aplicado a la segmentación del mercado de café instantáneo. Los entrevistados que siempre compraban la misma marca fueron clasificados como leales; el resto (los que cambian de marca) fueron divididos en varios segmentos. La figura 6.22 incluye la solución de cuatro segmentos, que parece ser el mejor compromiso entre

FIGURA 6.21 **Compradores grandes y pequeños por tasa promedio de compra en diferentes grupos socioeconómicos**

		Descripción		Intervalos del consumo promedio		
R^2	Producto	Compradores pequeños	Compradores grandes	Compradores pequeños	Compradores grandes	Razón de tasas máxima a mínimo
.08	Cátsup	Solteros o casados mayores de 50 años de edad, sin hijos	Menos de 50 años de edad, tres o más hijos	0.74-1.82	2.73-5.79	7.8
.07	Jugo congelado de naranja	Menores de 35 o mayores de 65 años, ingreso menor de $10 000, sin título de universidad, dos o menos hijos	Graduados de colegio, ingreso mayor de $10 000, entre 35 y 65 años de edad	1.12-2.24	3.53-9.00	8.0
.04	Mezcla de Pancake	Algunos años de colegio, dos hijos o menos	Tres o más hijos, enseñanza media superior o menor nivel escolar	0.48-0.52	1.10-1.51	3.3
.08	Barras de dulce	Menos de 35 años de edad, sin hijos	35 o más años de edad, tres o más hijos	1.01-4.31	6.65-22.29	21.9
.08	Mezcla de tarta	Solteros o menores de 35 años de edad, sin hijos, ingreso menor de $10 000, televisión menos de 3 horas y media al día	35 o más años de edad, tres o más hijos, ingreso mayor de $10 000	0.55-1.10	2.22-3.80	6.9
.09	Cerveza	Menos de 25 años de edad o más de 50, escolaridad a nivel colegio, televisión menos de 2 horas al día	Entre 25 y 50 años de edad, sin título universitario, televisión menos de 3½ horas al día	0-12.33	17.26-40.30	—
.02	Spray para el cabello	Ingreso menor de $8 000, por lo menos algunos años de educación superior, menos de cinco hijos	Ingresos de $10 000 o más, con escolaridad de enseñanza media o un nivel más bajo	0.16-.35	0.44-0.87	5.5
.06	Aerosol para el cabello	Más de 65 años de edad, ingreso menor de $8 000	Menos de 65 años de edad, ingreso mayor de $10 000, sin título universitario	0-.41	0.52-1.68	—
.09	Pasta dental	Más de 50 años de edad, menos de tres hijos, ingreso menor de $8 000	Menos de 50 años de edad, tres o más hijos, ingreso mayor de $ 10 000	1.41-2.01	2.22-4.39	3.1
.03	Enjuague bucal	Menos de 35 o más de 65 años de edad, ingreso menor de $8 000, algunos años de universidad	Entre 35 y 65 años de edad, ingreso mayor de $8 000, enseñanza media superior o nivel escolar más bajo	0.46-0.85	0.98-1.17	2.5

Fuente: Frank Bass, Douglas Tigerts y Ronald Lonsdale, "Market Segmentation-Group Versus Individual Behavior". Figura reimpresa con autorización de *Journal of Marketing Research 5,* revista publicada por American Marketing Association (agosto de 1968), p. 267.

FIGURA 6.22 Solución de cuatro segmentos para el mercado de café instantáneo

Marca[a]	Cafeína[b]	Proceso[c]	Fabricante[d]	Participación agregada de mercado (PM)	Tamaño del segmento leal	Segmentos que cambian 1	2	3	4
						Tamaño (total = .65)			
						.19*	.22*	.18*	.06*
						Participación de mercado dentro del segmento			
HP	D	R	PG	0.13	0.05*	0.09*	0.20*	0.13*	0.08
TC	C	FD	N	0.10	0.04*	0.07	0.03	0.18*	0.03
TC	D	FD	N	0.07	0.01	—[f]	—	0.32*	0.12*
FL	C	R	PG	0.12	0.04*	0.20*	0.16*	0.04*	—
MH	C	R	GF	0.21	0.08*	0.42*	0.15*	0.07*	0.06
S	D	R	GF	0.16	0.07*	0.04*	0.22*	0.11*	0.15*
S	D	FD	GF	0.03	0.01*	—	0.05*	0.03*	—
MX	C	FD	GF	0.04	0.01*	0.04*	0.03*	0.04*	—
N	C	R	N	0.06	0.01*	0.14*	—	—	0.27*
N	D	R	N	0.03	0.01	—	0.07*	—	0.27*
B	D	FD	GF	0.05	0.02*	—	0.09*	0.08*	0.02
			Total	1.00	0.35	1.00	1.00	1.00	1.00

* Estimación de parámetro/error estándar > 2.
[a] Marcas: HP = punto alto; TC = decisión de catador, FL = Folgers, MH = Maxwell House, S = Sank, MX = Maxim, N = Nescafé, B = Brim.
[b] D = descafeinado; C = con cafeína.
[c] FD = seco congelado, R = regular (seco en aerosol).
[d] PG = Procter & Gamble, GF = General Foods, N = Nestlé.
[e] Los números subrayados denotan las dos probabilidades más grandes dentro del segmento.
[f] Probabilidades reducidas a cero para identificar el modelo.

Fuente: Rajiv Grover y V. Srinivasan, "A Simultaneous Approach to Market Segmentation and Market Structuring", *Journal of Marketing Research 24* (mayo de 1987), p. 147.

FIGURA 6.23 **Segmentación por preferencias y sensibilidad al precio**

	Segmentos leales				Segmentos que cambian de marca*				
	A	**B**	**C**	**P**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Probabilidades de elección									
A	1				0.790	0.219	0.152	0.095	0.192
B		1			0.089	0.646	0.259	0.238	0.332
C			1		0.069	0.092	0.520	0.301	0.133
P				1	0.052	0.043	0.065	0.367	0.343
Tamaño del segmento (% de todas las familias)									
	19.0	5.8	3.9	2.7	9.3	9.7	25.8	16.4	7.4
Sensibilidad al precio									
β					−1.87	−1.44	−3.07	−5.42	0.37[†]

* En los segmentos 1 a 4 que cambian de marca se subrayan las probabilidades de compra mayores que .10.
[†] Coeficiente de precio estadísticamente *insignificante* en el nivel .05.

Fuente: Wagner A. Kamakura y Gary J. Russell, "A Probabilistic Choice Model for Market Segmentation and Elasticity Structure", *Journal of Marketing Research 26* (noviembre de 1989), p. 385.

explicación y sobriedad. Los resultados indican pequeñísimos segmentos de lealtad a toda prueba (que suman 35% del mercado) y cuatros segmentos con poca lealtad con tendencia a favorecer dos o más marcas.

Kamakura y Russell (1989) amplían el método para incluir la sensibilidad al precio. Analizan 78 semanas de compras de un alimento refrigerado (una vez abierto), con un ciclo promedio de compra de 10 semanas. A las cuatro marcas (A, B, C, P) se les fijó un precio promedio de $4.29, $3.54, $3.38 y $3.09; su participación en la decisión era 35.8, 27.8, 23.8 y 12.6%, respectivamente. Los segmentos resultantes aparecen en la figura 6.23. Un dato interesante: esos resultados indican que aproximadamente la tercera parte (31.4%) de los consumidores eran muy leales. Además la sensibilidad al precio es diferente entre los segmentos. Los segmentos 1 y 2 (que constituyen 19% del mercado) son bastante insensibles al precio y leales a la marca. En cambio, los segmentos 3 y 4 (que constituyen 42.2% del mercado) son muy sensibles y tienden a repartir las compras entre varias marcas. El segmento 5 al parecer no responde al precio o es muy fiel a la marca; quizá este segmento pequeño (7.4%) representa a los consumidores poco comprometidos con el producto, que se limitan a tomar la marca que esté a su alcance.

Segmentación con base en juicios

Hay una tendencia decisiva a examinar los datos para obtener segmentos. A pesar de ellos la mayor parte de los esquemas de segmentación no son más que descriptores sustentados en criterios seleccionados por los ejecutivos, como tasa de uso (usuarios fuertes, usuarios esporádicos, no usuarios) o preferencia por el producto. Se trata de descriptores poco elegantes que difícilmente propondrán otro enfoque, pero a menudo resultan más útiles que los conglomerados naturales. En efecto, es fácil identificar los segmentos y llegar a ellos, además de que han respondido en forma diferencial a la oferta del producto. Conviene aplicar esta estrategia por lo menos como criterio para hacer una comparación con los resultados de métodos más orientados a la extracción de datos.

No hay una manera sencilla de escoger el esquema óptimo para segmentar. Es como el arte: uno sabe si una obra le gusta o no pero jamás podrá demostrar que es la mejor. El problema de segmentar a partir de la intuición consiste en que, por ser deficientes la memoria y la percepción, pueden obtenerse segmentos para un mercado que existe sólo en la mente del gerente.

Resumen

Los métodos expuestos pueden aplicarse a cualquier producto —de consumo o industrial, de poca o alta tecnología— con tal que se disponga de los datos requeridos. Hay muchos otros métodos. Un buen ejemplo son los dos descritos en este capítulo: análisis conjunto y escalas multidimensionales. Además, otras técnicas multivariadas (logit/probit, Automatic Interaction Detector y CHAID, aparte de los métodos bayesianos) permiten recabar información respecto a los segmentos actuales del mercado.

EJEMPLOS

Barras energéticas

Quiénes son los consumidores

Según SPIN (A.C. Nielsen Consumer Reports),

63.7% del volumen proviene de familias con ingresos superiores a $40 000.

34.4% del volumen proviene de familias con ingresos superiores a $60 000.

72.8% del volumen proviene de familias sin hijos.

65.8% del volumen proviene de familias cuyo jefe o jefa tiene estudios a nivel universitario.

39.4% del volumen proviene de familias cuyo jefe o jefa tiene menos de 35 años de edad.

Aproximadamente 1 de cada 5 personas consume el producto (figura 6.24).

Segmentos de los consumidores:

"Atletas en cuerpo y alma": segmento original meta de consumidores que utilizan barras energéticas, gel y otros productos alimenticios portátiles para mantener un alto nivel de actividad intensa.

"Partidarios del desarrollo muscular": individuos que tratan de aumentar la masa muscular mediante barras energéticas, proteínas en polvo y otros suplementos dietéticos.

"Partidarios de la dieta": individuos que usan las barras energéticas como sustitución de la comida o como alternativas de refrigerio con la intención de adelgazar o mantener su peso.

"Fanáticos de la salud": individuos que defienden los beneficios nutricionales de los alimentos orgánicos y naturistas.

"Preocupados por la salud e innovadores": individuos con un estilo de vida muy atareado que buscan una alternativa más sana a las comidas rápidas.

"Apasionados del deporte": individuos dinámicos que buscan una energía sostenida para una actividad menos intensa que los atletas en cuerpo y alma.

FIGURA 6.24 **Porcentaje que ha comido las barras energéticas en los últimos seis meses**

Mujeres	20%
Varones	18%
65 en adelante	12%
55–64	10%
45–54	20%
36–44	21%
25–34	21%
18–24	27%

Fuente: Encuesta a 2 026 adultos realizada en marzo de 2002 por Mintel International Groups.

"Segmentos de especialidades": formado por mujeres y minorías que desean fórmulas nutricionales que cubran sus necesidades especiales de salud.

"Familias que buscan ante todo la nutrición": familias que tratan de inculcar hábitos alimenticios más sanos a sus miembros, tanto adultos como niños.

Síntesis

Personas con buena escolaridad, con un nivel económico desahogado, de todos los sexos y edades.

Qué compran

Comodidad.
Sabor.
Textura.
Beneficios de salud.
Desempeño/energía.
Satisfacción del hambre.
Precio (esperan pagar de $1.00 a $1.50 por barra).
Empaque/compra en grandes volúmenes.
Disponibilidad.

Uso que se da

Sustitutos de alimentos.
Refrigerios.
Refuerzo de la energía atlética.

Dónde compra

Tiendas de alimentos naturistas.
Detallistas al aire libre (REI por ejemplo).
Tiendas de comestibles.
Farmacias.
Tiendas de conveniencia.
Proveedores masivos.
Tiendas al mayoreo.

Clientes de Odwalla

Primero probaron el jugo Odwalla.

Preferencia: sabores más suaves, más jugosos y masticables, textura de grano entero.

Más importante el sabor que el desempeño.

Asistentes personales digitales

Quiénes son los usuarios

En el 2000 los usuarios eran principalmente profesionistas móviles de clase alta, sobre todo varones de índole analítica y cuantitativa, con alta escolaridad y más de 21 años de edad.

Esos profesionistas, el mercado meta más importante, puede segmentarse como se aprecia en la figura 6.25. Desde luego las características allí indicadas no le sirven al gerente de marca para localizarlos. Sin embargo, los primeros adoptadores del asistente personal digital influyen mucho en la compra de otros productos de alta tecnología como la computadora personal y la laptop, el fax casero, los teléfonos celulares y otros aparatos afines.

FIGURA 6.25 **Segmentos del mercado de asistentes personales digitales**

Segmento	Tamaño	Características	Atributo distintivo
Viajeros de grandes distancias:			
Trotamundos	10%	Edad 45-54; principalmente varones que ocupan puestos importantes	Innovadores, tienen módems instalados en su computadora personal
Guerreros de la carretera	20%	Principalmente en administración y ventas corporativas, administración de propiedades y de bienes raíces	Uso intenso de teléfono celular Menor uso general de computadora que otros profesionistas móviles
Vagabundos corporativos	12%	Viajan menos que los trotamundos o los guerreros de la carretera; dedican la mayor parte del tiempo a visitar empleados en sus filiales	Uso mínimo de la computadora portátil Uso máximo de fax (en computadora personal) Gran uso de correo electrónico Propiedad de teléfonos celulares por más tiempo
Viajeros en área local:			
Colaboradores	8%	Edad de 25 a 44 años Profesionistas jóvenes de alta escolaridad, tienden a tener títulos avanzados Líderes de equipo, gerentes de proyecto	Innovadores Uso intenso de localizador (20% del segmento) Poca movilidad pero necesidad de productos móviles
Deambulantes por corredores	15%	Perfil semejante al de colaboradores	Menos probabilidades de adoptar productos nuevos que las de los colaboradores
Ermitaños	8%	Movilidad mínima Segmento más joven (mucho menores de 35 años) Rara vez trabajan con otros Principalmente en finanzas y telemarketing	Uso intenso de correo electrónico Prácticamente todos utilizan computadora personal, pero no computadora portátil
Profesionistas aislados	16%	Igual que los ermitaños pero de mayor edad Grupo heterogéneo de profesionistas técnicos en compañías pequeñas o medianas	Normalmente se conectan con la red de la empresa cuando viajan Mayor número de conexiones que el resto de los grupos
Jefes con pocos subordinados	11%	Dirigen empresas pequeñas	Máxima intención de compra de PC portátil en los próximos 12 meses; optan por ella como su computadora primaria

Qué compran

Tanto los compradores como los clientes potenciales buscan las siguientes características del asistente personal digital por orden decreciente de importancia:

Tamaño pequeño/poco peso.

Conectividad con la computadora personal.

Teléfono/directorio telefónico.

Agenda/calendario/alarma.

Paginación en un sentido.

En un principio los asistentes personales digitales captaron la atención primordialmente como organizadores y en segundo término como aparatos de comunicación (figura 6.26). Ello significa que empiezan a surgir dos segmentos de beneficiarios: 1) los que aprecian sólo las características organizativas y 2) un grupo más pequeño pero creciente que aprecian su utilidad comunicativa. Según *Forrester Brief,* 63% de los compradores los utilizan tanto en casa como en el trabajo, 31% sólo para uso personal y 6% exclusivamente en el trabajo. Este último grupo crecerá conforme vayan mejorando las capacidades de comunicación. En el momento actual la demanda cae a cero cuando el precio de un asistente personal supera los $500 y parece elevarse mucho al caer por debajo de esa cantidad. Por lo demás, el sistema operativo Palm todavía controla una participación mayor que Windows Ce.

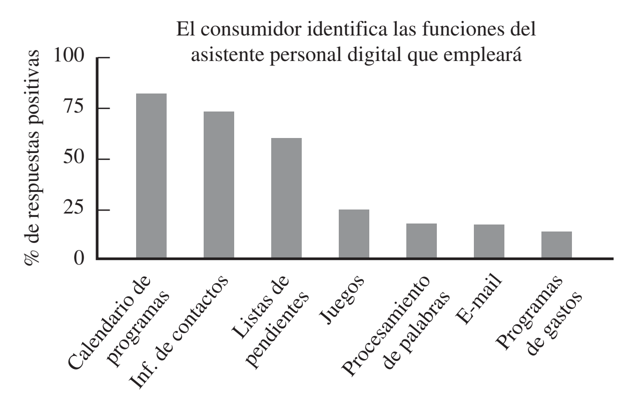
Cómo compran los usuarios

Hasta ahora ni la publicidad ni el marketing han influido de modo decisivo en las decisiones de compra. Los usuarios buscan por sí mismos el asistente personal digital, cosa común tratándose de un producto que se halla en la etapa temprana de su ciclo de vida. Los usuarios posteriores confiarán más en la publicidad sustentada en información y en las recomendaciones de colegas y amigos.

Dónde compran los usuarios

Compran asistentes personales de menor precio y con características menos refinadas en las tiendas de aparatos electrónicos y en las supertiendas de suministros de oficina (Office

FIGURA 6.26 **Funciones importantes de los asistentes personales digitales**



Fuente: Forrester Research Inc., julio de 1999.

Max, Office Depot, etc.). Compran los asistentes personales digitales caros en las tiendas de computación, mediante órdenes por correo o por Internet.

Motocicletas

Las figuras 6.27 y 6.28 contienen un esquema de segmentación de motociclistas, esto es para los lectores a quienes las barras energéticas y los asistentes personales digitales les parezcan muy poco atractivos.

FIGURA 6.27 **Descriptores del estilo de vida del segmento de motociclistas**

Segmento	Descripción
Tour Gliders (13.8%)	Me gusta recorrer grandes distancias en motor.
	Uso mi moto para viajar.
	Mi moto me da mayor comodidad que velocidad.
	Me encanta recorrer distancias largas... para mí, 500 millas es un viaje corto.
	Me gustan las motos con adornos de plástico y cubiertas del motor.
Dream Riders (39.8%)	La mayor parte del tiempo tengo estacionada mi moto.
	Me gusta usar casco cuando conduzco.
	No conozco a otros que viajen en moto.
	Mi moto es parte de mi patrimonio.
	Uso mi moto principalmente en viajes cortos por el pueblo.
Hard Core (9.7%)	A mis amigos y a mí algunos nos llaman delincuentes.
	Paso mucho tiempo haciendo modificaciones a mi moto para hacerla más veloz.
	A veces me siento como un delincuente.
	Algunos me llaman "motociclista sucio".
	Estoy convencido de que "los verdaderos hombres visten de negro".
Hog Heaven (8.7%)	Cuando estoy en mi moto la gente parece admirarme.
	Estoy convencido de que los autos son una especie de jaula.
	Las mujeres admiran mi moto.
	Cuando manejo me siento como un vaquero del Viejo Oeste.
	Siento camaradería con otros motociclistas que encuentro en la carretera.
Zen Riders (20.3%)	Me gustan las motos sucias.
	Cuando estoy en mi moto, la gente parece admirarme.
	Me gusta que me vean cuando me subo a mi moto.
	La mayor parte del tiempo tengo estacionada mi moto.
	Me entusiasman el motocross y el scrambling.
Live to Ride (7.6%)	Me encanta recorrer grandes distancias en mi moto... para mí 500 millas son un viaje corto.
	La motocicleta es un estilo de vida para mí.
	Conducir es una experiencia mágica.
	Para mí es verdad aquello de "Vivir para manejar y manejar para vivir".
	Mi moto lo es todo para mí.

Fuente: William R. Swinyard, "The Hard Core and Zen Riders of Harley Davidson: A Market-Driven Segmentation Analysis", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 4, junio de 1996, pp. 349-350.

FIGURA 6.28 **Resumen de las características demográficas y de propiedad de las motocicletas por segmento**

	Tour Gliders	Dream Riders	Hard Core	Hog Heaven	Zen Riders	Live to Ride
Demografía						
Edad promedio del propietario	42.6	42.9	36.2	39.2	36.9	36.6
Sexo masculino	93.8%	95.1%	93.5%	85.4%	94.7%	91.7%
Casado	60.0%	68.5%	51.1%	56.1%	75.0%	58.3%
Número de hijos en el hogar	1.3	1.2	1.0	1.2	1.2	1.2
Escolaridad: título universitario	15.4%	24.7%	8.7%	7.3%	19.8%	25.0%
Ingreso de $50 000 en adelante						
Personal	29.7%	30.2%	4.4%	31.7%	26.3%	25.0%
Familiar	50.8%	52.0%	26.6%	41.0%	55.4%	55.5%
Ingreso promedio:						
Personal	$40 438	$40 087	$27 389	$34 744	$38 816	$33 667
Familiar	$46 563	$46 500	$34 944	$40 397	$47 435	$44 222
Ocupación: profesional/administrativo	21.5%	30.1%	0.0%	26.8%	19.8%	29.4%
Propiedad de motocicleta						
Motocicleta modelo de 1991 o más reciente	24.6%	30.7%	7.3%	22.0%	28.7%	15.2%
Menos de 2 años de propiedad de la motocicleta	16.7%	22.7%	10.3%	35.5%	30.4%	30.3%
Motocicleta nueva comprada	40.0%	50.0%	15.2%	45.0%	33.0%	55.9%
Año del modelo de Harley	1985.9	1985.8	1980.5	1986.2	1983.6	1985.7
Es su primera motocicleta	1.5%	9.0%	15.9%	19.5%	9.4%	2.8%
Núm. de motocicletas que posee	9.06	5.34	6.3	6.82	5.7	9.77
Núm. de motocicletas Harley que posee	4.74	1.63	2.85	2.13	1.44	2.12
Dinero invertido en motocicleta para...						
Compra de motocicleta	$9 048	$7 460	$5 082	$6 631	$6 966	$8 976
Refacciones/accesorios en este año	$ 690	$ 322	$1 260	$ 321	$ 767	$ 860
Total refacciones/accesorios	$1 571	$1 426	$3 233	$2 419	$1 734	$2 483
Valor estimado actual de la motocicleta						
Hoy	$10 066	$8 414	$8 062	$8 591	$8 827	$10 342
Recorrido anual...						
Millas	7 351	3 675	7 099	5 051	4 169	9 662
Días	188	109	187	148	112	214
Años conduciendo	24.1	20.2	16.5	16.9	18	17.7
Tipo de motocicleta:						
Touring	39.0%	16.4%	0.0%	7.9%	12.6%	31.3%
Full Dress	18.6%	18.6%	11.4%	10.5%	14.9%	18.9%
Cruiser	23.8%	26.0%	36.4%	29.0%	28.7%	31.3%
Sportster	5.1%	30.5%	29.5%	52.6%	35.6%	0.0%
Otros tipos	13.6%	8.5%	22.7%	0.0%	8.0%	18.8%

Fuente: William R. Swinyard, "The Hard Core and Zen Riders of Harley Davidson: A Market-Driven Segmentation Analysis", *Journal of Targeting, Measurement, and Analysis for Marketing* 4, junio de 1996, p. 351.

RESUMEN

Todas las etapas del análisis del cliente aportan información que puede ser útil. Sin embargo, la gran parte de ellas pueden sintetizarse en una cifra que abarque los segmentos de la parte superior y los aspectos del análisis del cliente en los renglones (figura 6.29). El proceso de crear una versión útil de la figura 6.29 es bastante complicado, impreciso e incluye intento y error. Lo mejor es ensayar varios esquemas para definir los segmentos (por ejemplo, versiones de quién o por qué, posiblemente combinados). A menudo la decisión del esquema con que se segmentará depende de las ideas adquiridas y de su capacidad de producir estrategias eficaces (seleccionar los segmentos a atender) y de seleccionar un programa adecuado (publicidad, distribución, etcétera).

Al analizar a los consumidores es natural y útil estudiar los antecedentes. Pero ello se hace no para convertirse en un buen historiador, sino en un buen pronosticador. Dicho de otra manera, es necesario emitir juicios sobre lo que podría hacer que una conducta cambiase (nuestras acciones y los influjos externos como cultura, competencia, situación económica y regulaciones, así como el envejecimiento natural de la población). Se requiere al mismo tiempo evaluar la probabilidad de que estos factores causales cambien efectivamente. Por último es preciso analizar el impacto de esos cambios en el comportamiento del consumidor y, por tanto, en las ventas. Entonces, y sólo entonces, el análisis del consumidor servirá para decidir qué hacer en el futuro y qué tendencias vigilar muy de cerca.

FIGURA 6.29 **Resumen del análisis de los consumidores**

	Segmento			
	A	**B**	**C**	**D**
Descriptores				
Quiénes son				
Qué compran				
Dónde compran				
Cómo compran				
Cuándo compran				
Por qué compran				
Cómo responden al marketing				
¿Comprarán en el futuro?				
Etapa de relación con el consumidor				
Desconocimiento				
Conocimiento				
Aceptación (considera el producto)				
Atracción (le gusta el producto)				
Activo (consumidores actuales)				
Defensa (recomienda el producto)				
Valor de toda la vida				

Bibliografía

Aaker, David A. (1996) *Building Strong Brands,* Nueva York: The Free Press.

Aaker, David A. (1991) *Managing Brand Equity.* Nueva York: The Free Press.

Anderson, Eugene, Claes Fornell y Donald R. Lehmann (1994) "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability", *Journal of Marketing* 58, julio, pp. 53-66.

Anderson, Eugene, W. y Mary W. Sullivan (1993) "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms", *Marketing Science* 12, primavera, pp. 125-143.

Baraba, Vincent P. y Gerald Zaltman (1990) *Hearing the Voice of the Market.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Bettman, James R. (1979) *An Information Processing Theory of Consumer Choice.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Bolton, Ruth N. y Matthew B. Myers (2003) "Price-Based Global Market Segmentation for Services", *Journal of Marketing* 67, julio, pp. 108-128.

Boulding, William, Richard Staelin, Ajay Kalra, y Valerie A. Zeithaml (1992) "Conceptualizing and Testing a Dynamic Process Model of Service Quality", Cambridge, MA: Marketing Science Institute Working Paper, pp. 92-127.

Corfman, Kim P., Donald R. Lehmann y Sundar Narayanan (1991) "The Role of Consumer Values in the Utility and Ownership of Durables", *Journal of Retailing,* verano, pp. 184-204.

DeBruicker, F. Steward (1974) "Ocean Spray Cranberries (A)" y "Ocean Spray Cranberries (B)", estudios de casos de Harvard Business School 9-575-039 y 9-575-040.

Fornell, Claes (1992) "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", *Journal of Marketing* 56, enero, pp. 6-21.

Green, Paul E. y Yoram Wind (1975) "New Way to Measure Consumers´Judgments", *Harvard Business Review,* julio-agosto, pp. 107-117.

Grover, Rajiv y V. Srinivasan (1987) "A Simultaneous Approach to Market Segmentation and Market Structuring", *Journal of Marketing Research,* 24, mayo, pp. 139-152.

Howard, John A. (1989) *Consumer Behavior in Marketing Strategy.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Johnson, Wesley J. y Jeffrey E. Lewin (1996) "Organizational Buying Behavior: Toward and Integrative Framework", *Journal of Business Research,* 35, pp. 1-15.

Kahle, Lynn P., Sharon E. Beatty y Pamela Homer (1986) "Alternative Measurement Approaches to Customer Values: The List of Values (LOV) and Values and Life Styles (VALS)", *Journal of Consumer Research,* diciembre, pp. 405-409.

Kamakura, Wagner A. y Gary J. Russell (1989) "A Probabilistic Choice Model for Market Segmentation and Elasticity Structure", *Journal of Marketing Research* 26, noviembre, pp. 379-390.

Keller, Kevin L. (2002) *Strategy Brand Management,* 2a. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Lehmann, Donald R., Sunil Gupta y Joel Steckel (1998) *Marketing Research.* Boston: Addison-Wesley.

Lovelock, Christopher H. (1979) "Federal Express (B)", HBS Case Services, caso #9-579-040, Harvard Business School, Boston, MA 02163.

Lynes, Russell (1949) "Highbrow, Lowbrow, Middlebrow", febrero, *Harper´s.*

McAlexander, James H., John W. Schouten y Harold F. Koenig (2002) "Building Brand Community", *Journal of Marketing* 66, enero, pp. 38-54.

Martin, Justin (1994) "Make Them Drink Beer", *FORECAST*, julio-agosto, pp. 34-40.

Moore, Elizabeth S., William L. Wilkie y Richard J. Lutz (2002) "Passing the Torch: Intergenerational Influences as a Source of Brand Equity", *Journal of Marketing* 66, abril, pp. 17-37.

Muniz, Albert M., Jr. y Thomas C. O'Guinn (2001) "Brand Community", *Journal of Consumer Research* 27, marzo, pp. 412-432.

O´Shaughnessy, John y Nicholas Jackson O´Shaughnessy (2003) *The Marketing Power of Emotion,* Nueva York: Oxford University Press.

Parasuraman, A., Valerie A. Zeithaml y Leonard L. Berry (1988) "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing* 64, primavera, pp. 12-37.

Patterson, Gregory A. (1995) "Target 'Micromarkets' Its Way to Success: No 2 Stores Are Alike", *The Wall Street Journal,* 31 de mayo, p. A1.

Pessemier, Edgar A. (1963) *Experimental Methods of Analyzing Demand for Branded Consumer Goods with Applications to Problems in Marketing Strategy,* Boletín #39, Pullman, WA: Washington State University Bureau of Economic and Business Research, junio.

Pine, B. Joseph II, Bart Victor y Andrew C. Boynton (1993) "Making Mass Customization Work", *Harvard Business Review,* septiembre-octubre, pp. 108-119.

Rangan, Kasturi, Rowland R. Moriarty y Gordon S. Swartz (1992) "Segmenting Customers in Mature Industrial Markets", *Journal of Marketing,* octubre, pp. 72-82.

Schmitt, Bernd (1999) *Experimental Marketing.* Nueva York: The Free Press.

Sullivan, Allanna (1995) "Mobil Bets Drives Pick Cappuccino over Low Prices", *The Wall Street Journal,* 30 de enero, p. B1.

TerHofstede, Frankel, J. B. Steenkamp y Michel Wedel (1999) "International Market Segmentation Based on Consumer-Product Relations", *Journal of Marketing Research* 36, febrero, pp. 1-17.

Urban, Glen L. y Eric von Hippel (1988) "Lead User Analyses for the Development of New Industrial Products", *Management Science,* mayo, pp. 569-582.

Wells, Melanie (2003) "In Search of the Buy Botton", *Forbes* 172, 1 septiembre, pp. 62-70.

Wilkie, William L. (1990) *Consumer Behavior,* 2a. ed. Nueva York: John Wiley & Sons.

Zaltman, Gerald (2003) *How Customers Think.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Apéndice 6A Valor económico para el cliente

CONCEPTO BÁSICO

El valor económico para el consumidor es el valor monetario (ahorro) que obtiene al utilizar un producto (a menudo nuevo) en vez de un sustituto (a menudo el que utiliza en el momento actual). Es decir, es la diferencia entre el costo directo total de usar dos productos que compiten. El costo total se mide en un periodo (mes, año, etc.) o actividad en particular (trabajo). Como es un medio para fijarle precio a un producto nuevo, suele calcularse mediante el precio de comparación con el producto viejo, pero sin el precio del producto nuevo. En el nivel más general el cálculo se efectúa como se indica en la figura 6A1, donde la diferencia de los costos totales ($TC_A - TC_N$) es el valor económico (efectivo) de cambiar la marca vieja por la nueva en el periodo o nivel de actividad utilizado como base del cálculo. (Por ejemplo, si el valor económico es $10 000, los ahorros anuales ascenderán a $120 000; de manera parecida, el valor económico ascenderá a $200 000 si es de $5 000 por trabajo y si la compañía termina 40 trabajos al año.)

EJEMPLO

Un nuevo aceite sintético para motor está a punto de ser lanzado al mercado con el beneficio primario de que debe cambiarse con menor frecuencia (cada dos años), sin que importe el kilometraje. Supongamos que el aceite actual debe cambiarse cada 6 000 millas a un costo de $30 por cambio (un cuarto de aceite a dólar o a un total de $5, mano de obra $20, eliminación de aceite $5), tratándose de un automóvil común. ¿Cuál será el valor económico para el cliente con cierto kilometraje?

Es un problema sencillo y es bastante fácil determinar el valor económico para el cliente con cierto kilometraje. Primero debe hacer la figura 6A.2 semejante a la figura 6A.1. Es conveniente una base de dos años porque facilita el cálculo. La principal distinción entre el producto nuevo y el viejo es el número de cambios de aceite que se requiere en un periodo de dos años: 1 con el nuevo producto y (2)(15 000/6 000) = 5 con el producto viejo.

Por tanto, el valor económico (beneficio de usar el producto nuevo en vez del viejo es $150 – $25 = $125 durante el periodo de dos años. Al convertirlo a una base por cuarto, se determina que el valor del aceite nuevo es $125/5 = $25 por cuarto.

FIGURA 6A.1 **Comparación del costo total**

	Producto (nuevo) N	Producto (viejo) actual A	Valor económico del producto nuevo
Precio del producto (refacción)	?	P_A	
Costo de mano de obra			
Costos conexos (refacciones por ejemplo)			
COSTO TOTAL	TC_N	TC_A	$TC_A - TC_N$

FIGURA 6A.2 **Costo total: dos años**

	Aceite sintético nuevo	Aceite viejo
Precio del producto	?	5 cambios × $5/cambio = $25
Costo de mano de obra	1 cambio × $20 = $20	5 cambios × $20/cambio = $100
Otros costos (eliminación del aceite)	$5	5 cambio × $5 = $25
TOTAL	$25	$150

CONSECUENCIAS

Una de las principales consecuencias al calcular el valor económico es fijar el precio. Considere el ejemplo del aceite mejorado de la figura 6A.2. En este producto "industrial" (sin importantes beneficios funcionales/desempeño o psicológicos), el precio máximo que un conductor común estaría dispuesto a pagar sería $25 por cuarto. Pero a ese precio carecería de incentivos para comprar el aceite sintético (es decir, sería indiferente). A fin de darle un incentivo, hay que escoger un precio menor de $25 (pero por arriba del costo). Si los costos directos ascienden a $8 por cuarto, se elegiría un precio entre $8 y $25. En general, el precio será menor cuanto mayor sea la competencia (número de productos del aceite sintético), la necesidad de captar clientes pronto y la capacidad de producción.

PROBLEMAS

En primer término, el cálculo supone que los usuarios creen que existen beneficios, que utilizan en forma óptima el producto nuevo y que realizan el cálculo correctamente. El aspecto del cálculo se resuelve dándolo a conocer a los compradores potenciales (en anuncios, presentación de ventas, etc.). En lo tocante al aspecto de creencias, quien tenga experiencia en el cambio de aceite dudará de que el aceite sintético dure dos años. El valor económico decae si se cambia con mayor frecuencia. Por tanto, es necesario educar a los conductores para que acepten lo que se dice y utilicen el producto en forma correcta.

En segundo lugar, el valor económico para el cliente depende de la tasa de uso. En nuestro ejemplo será mucho más grande para quienes lo utilicen mucho. Ponga el caso de dos conductores: uno recorre 3 000 millas al año y otro recorre 45 000. El primero necesita cambiar el aceite dos veces al año, mientras que el segundo lo hará 15 veces. Como se aprecia en la figura 6A.3, el primer conductor estará dispuesto a pagar un máximo de $1 por cuarto (lo que vale el aceite regular); el segundo conductor podría pagar hasta $85. Lo importante en este caso es que el valor económico depende de cada consumidor.

FIGURA 6A.3 **Relación del valor económico (VEC) de la tasa de uso**

	Producto nuevo	Producto viejo		
		Poco kilometraje (3 000)	Kilometraje promedio (15 000)	Gran kilometraje (45 000)
Precio del producto	?	1 × $5 = $5	$25	15 × $5 = $75
Costos de mano de obra	$20	1 × $20 = $20	$100	15 × $20 = $300
Otros costos	$5	1 × $5 = $5	$25	15 × $5 = $75
COSTOS TOTALES	$25	$30	$150	$450
VEC		$5	$125	$425
VEC/cuarto de producto nuevo		$1	$5	$85

APÉNDICE 6B Método de clase latente

Gracias a los adelantos en el poder de la computadora y en los métodos hoy se cuenta con otra forma de segmentar el mercado y de interpretar los resultados. En general los métodos que se explicaron en el capítulo tratan de tomar individuos e integrarlos a los segmentos. En cambio, los métodos de clase latente estimulan al mismo tiempo el tamaño de los segmentos y su comportamiento. Se valen del simple hecho de que el comportamiento agregado de mercado es la suma del comportamiento a nivel individual o de segmento:

$$\text{Comportamiento del mercado total} = \sum_{\textit{segmentos}} \begin{pmatrix}\text{tamaño del}\\ \text{segmento } i\end{pmatrix}\begin{pmatrix}\text{comportamiento}\\ \text{del segmento } i\end{pmatrix}$$

$$= \sum_{\textit{segmentos}} W_i B_i$$

El método de clase latente estima *simultáneamente* el tamaño de los segmentos (W_i *s*) y su comportamiento (B_i *s*). No se conoce de antemano la inclusión en un segmento (o sea que no se especifica con anticipación un segmento de alto ingreso o insensible a la promoción); tampoco se asignan consumidores individuales a determinados segmentos.

Un problema fundamental consiste en elegir la cantidad de segmentos. En esencia la decisión consiste en llegar a un compromiso: describir mejor un mercado (que siempre se logra usando más segmentos pues entonces aumenta el número de parámetros estimados) y conservar sólo los importantes o "significativos". Eso se logra aplicando pruebas estadísticas a los resultados obtenidos al incluir un segmento más (por ejemplo, cinco en vez de cuatro) o al comparar las capacidades de los modelos más o menos simples con que se pronostica el comportamiento de una muestra provisional (formado por consumidores de quienes se prescindió al estimar los parámetros).

Cuando se cuenta son suficientes datos para estimar el comportamiento en el nivel individual, los métodos de clase latente incorporan a menudo las probabilidades de que los consumidores sean incluidos en los segmentos:

$$\text{Comportamiento del mercado} = \sum_{\textit{consumidores}} \; \sum_{\textit{segmentos}} P_{ij} B_i$$

donde P_{ij} = la persona de probabilidad j es miembro del segmento i.

Al interpretar los análisis anteriores conviene describir los segmentos en función de las variables descriptoras (demografía, características de la compañía). Eso se puede hacer sin el análisis de clase latente relacionando las probabilidades estimadas que tienen los individuos de caer en un segmento con otras características, es decir, haciendo $P_{ij} = f$ (características del cliente j). Este método de dos pasos será:

$$\text{Paso 1: Comportamiento del mercado} = \sum_{\textit{consumidores}} \; \sum_{\textit{segmentos}} P_{ij} B_i$$

$$\text{Paso 2: } P_{ij} = \sum_{\textit{características}} C_{li} X_{li}$$

En ocasiones los dos pasos se combinan en uno solo:

$$\text{Comportamiento del mercado} = \sum_{\textit{consumidores}} \; \sum_{\textit{segmentos}} \; \sum_{\textit{caractrísticas}} \left(C_{li} X_{li} B_i\right)$$

En el momento actual los métodos de clase latente no se aplican mucho en los ambientes comerciales. Pero cabe suponer que su uso irá aumentando en forma sustancial.

Capítulo Siete

Potencial de mercado y pronóstico de ventas

Introducción

El principal documento que otros miembros de la empresa (los integrantes del departamento de finanzas y los altos directivos) buscan para evaluar un plan de producto es el estado de pérdidas y ganancias. Un elemento muy importante de este documento es el primer renglón: los ingresos. En otras palabras, el pronóstico de ingresos (o ventas) es tan importante que fundamenta la justificación del plan. Sin embargo, sorprende que a menudo no se examine tan a fondo, por ejemplo, el presupuesto de publicidad y mucho menos se analice la relación del presupuesto de publicidad con las ventas. Por tanto, para saber cómo preparar los pronósticos y cuánta incertidumbre hay en ellos es indispensable saber cómo se elaboran y evalúan los planes de marketing.

En este capítulo se describen algunos métodos para pronosticar las ventas o la participación de mercado. Desde luego se requieren otros pronósticos como el de costos. Por fortuna, la mayoría de los métodos aquí expuestos (entre ellos la extrapolación de series temporales) se aplican igualmente a otra clase de pronósticos.

Una parte central de los pronósticos consiste en especificar las suposiciones más importantes. A menudo el gerente de producto hace algunas suposiciones sobre factores fuera de su control. Casi siempre se trata de factores de tipo ambiental, como los señalados en el capítulo 4. Un ejemplo, el gerente de producto de Healthy Choice necesita hacer suposiciones sobre la probabilidad de que no decaiga el interés por los platillos de bajas calorías y acerca de la reacción ante los carbohidratos. El gerente de producto de Fuji hará suposiciones sobre el suministro de plata y también sobre la demanda de fotografías digitales. En la industria de la construcción de viviendas el personal de marketing hará suposiciones sobre las tasas futuras de interés. En este tipo de suposiciones se resumen los análisis previos, sentándose además la base de las estimaciones y los pronósticos.

DEFINICIONES

Los términos *potencial* y *pronóstico* se emplean en muchos contextos y a menudo se confunden. En este capítulo se utilizan las siguientes definiciones:

FIGURA 7.1 **Diferencia entre pronósticos y potencial**

	Expectativas	**Posibilidades**
Compañía/marca	Pronóstico de ventas	Potencial de ventas
Categoría	Pronóstico de mercado	Potencial de mercado

Potencial: el máximo de ventas alcanzable (las que uno podría o debería alcanzar) en una determinada serie de condiciones, durante un periodo específico.
Pronóstico: volumen de ventas que se prevé conseguir (es decir, lo que uno logre probablemente) a partir de una serie de condiciones, durante un periodo específico.
Cuota: concepto conexo con el anterior, es establecida por los altos directivos e indica lo que se espera que un empleado —un vendedor por ejemplo— consiga (es decir, lo que debería obtener).

En la figura 7.1 se muestra la distinción entre potencial y pronóstico en el contexto de ventas. La principal diferencia entre ambos radica en que el *potencial* representa lo que *podría* suceder en una categoría, si el producto recibiera la misma distribución, publicidad y promoción, y captara el interés de todos los que podrían comprarlo. En cambio, el *pronóstico* refleja *expectativas* que casi siempre quedan por debajo del potencial de un mercado. Tanto el potencial como el pronóstico dependen de una serie de circunstancias que se pueden dividir en cuatro grandes categorías: lo que hacen los consumidores, la firma, los competidores y lo que ocurre en el ambiente global (economía y cultura).

El potencial y el pronóstico dependen del tiempo. Dicho de otra manera, acaso lo que no es posible a corto plazo lo sea a largo plazo. A diferencia de los planes estratégicos, que se basan en el potencial de largo plazo, los planes anuales se centran en el potencial y en los pronósticos de corto plazo. Eso implica que una compañía puede caer en una trampa: al optimizar las decisiones de corto plazo tal vez algunas de ellas, a la larga, disten mucho de ser las óptimas. Ésa es una de las razones por las que en ocasiones a los productos se les asignan diversos objetivos: aumentar las ventas (cuando el potencial a largo plazo parece grande y creciente) o maximizar el flujo de efectivo (cuando el potencial a largo plazo parece poco).

POTENCIAL DE MERCADO

Introducción

Es difícil determinar el límite superior o máximo de ventas. Además, aunque los ejecutivos consideran el potencial como un número fijo, en realidad es dinámico y puede cambiar radicalmente con el tiempo. La clave para entender esto es la frase "en cierto conjunto de condiciones, durante un periodo específico". En otras palabras, el potencial de mercado o de ventas cambia a causa de factores de mercado como un precio promedio de la categoría o la situación económica general.

Un ejemplo, cuando Texas Instruments introdujo su primera calculadora manual (SR10, que hizo obsoletas las reglas de cálculo) tenía cuatro funciones (suma, resta, multiplicación, división) sin memoria y costaba más de 100 dólares. Hoy se obsequia como promoción, aunque también se regalan otras computadoras mucho mejores. El potencial de la calculadora original se limitaba a las personas, científicos o universitarios, que necesitan efectuar operaciones matemáticas y que podían pagar el precio. Cuando el número de funciones aumentó muchísimo y el precio cayó con rapidez, más personas la podían utilizar y adquirir. En consecuencia crecieron también el potencial de mercado y las ventas.

Cómo se aplica el potencial de mercado

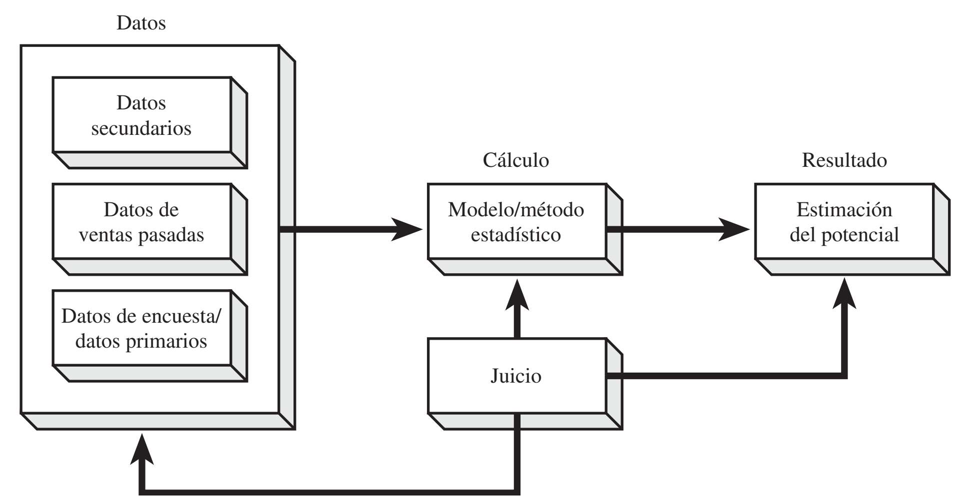
Las estimaciones del potencial tienen cinco aplicaciones principales:

1. *Tomar decisiones de ingreso/salida.* El potencial (tanto de mercado como de ventas) es una cifra importantísima en las decisiones estratégicas de qué mercados seleccionar.
2. *Decidir el nivel de recursos.* Un aspecto fundamental de las decisiones de asignación se relaciona con la etapa del ciclo de vida. Las empresas estarán más dispuestas a invertir durante las etapas de crecimiento. Desde luego, el simple hecho de que las ventas estén estancadas no significa que hayan alcanzado todo su potencial. La categoría del calzado constituye un ejemplo interesante de la diferencia existente entre el pensamiento tradicional referente al ciclo de vida y el que parte del potencial de mercado. En la década de 1960 se podían comprar tenis de bota o choclo en color blanco y negro. Keds y Converse eran las marcas de mayor venta. El producto se hallaba en la etapa de madurez. En la década de 1970 el mercado registró gran auge con la introducción de calzado de alto desempeño como Nike, Adidas y Puma. Se puso de moda usar tenis para ir al trabajo y una vez allí cambiarlos por zapatos normales. Pero el mercado llegó de nueva cuenta a su etapa de madurez. ¿Y qué sucedió en la década de 1980? Algunas marcas como Reebok y L.A. Gear se concentraron en algunos segmentos (el aeróbic entre ellos) y en la moda, con lo cual el mercado volvió a florecer. Ahora hay una serie impresionante de calzado para caminar, para correr (para distinto kilometraje, niveles de pendiente, etc.), zapatos para entrenar y formales. El mercado maduro de un gerente de producto es el de crecimiento de otro gerente. Por eso muchos autores advierten (Dhalla y Yuspeh, 1976) que el concepto de ciclo de vida ha de manejarse con flexibilidad.
3. *Tomar decisiones referentes a la ubicación y otras referentes a la asignación de recursos.* Las estimaciones del potencial son el criterio para instalar las plantas y los servicios de distribución, lo mismo que las tiendas al detalle. Son además la base de la distribución de la fuerza de ventas y de la publicidad entre productos o regiones.
4. *Establecer objetivos y evaluar el desempeño.* El potencial ofrece un criterio para medir este último. Cuando las ventas caen por debajo del nivel deseado, se impone la pregunta "¿A qué se debe la diferencia?" Al analizar la pregunta se opta a veces por modificar la estrategia y los programas de mercado. Por ejemplo, el gerente de ventas se vale del potencial de mercado (o, mejor dicho, del potencial de área) en dos formas. Primero elige los territorios, de modo que tengan un potencial idéntico; así, por sus ventas reales, se puede juzgar mejor a los vendedores. Segundo, suele fijar cuotas de venta que se fundan en el potencial del territorio.
5. *El potencial se integra a los pronósticos.* Realizar la planeación anual es el criterio con que se pronostican las ventas. En este caso, el pronóstico será el producto del potencial por el porcentaje de lo que se espera alcanzar.

Fuentes de información

El potencial de mercado se estima en diversas formas. Los detalles dependerán de la industria y del producto en cuestión; en esta sección se incluyen algunas técnicas con que se determina. Los datos de ventas pasadas son útiles y en un mercado estable suministran la información esencial, tanto para estimar el potencial como para pronosticar las ventas. Sin embargo, en mercados nuevos esa información quizá no esté disponible, no sea verídica o refleje un exagerado influjo de sucesos aislados. Incluso si no se cuenta con ella, *no* ha

FIGURA 7.2 **Obtención de estimaciones del potencial**



de prescindirse de otros datos. En la figura 7.2 se resume un proceso que permite obtener estimaciones del potencial (el cual sirve además para pronosticar el desarrollo). Conviene reconocer la importante función del juicio no sólo como algo con incidencia directa en las estimaciones, sino también indirecta, a través de la recopilación de datos y la selección del modelo. La situación determina la información a recabar y los cálculos a efectuar. El lector ya conoce algunas de las fuentes que sirven para estimar el potencial (y pronosticarlo).

Fuentes gubernamentales

En Estados Unidos el U.S. Department of Commerce y el Bureau of Census (por ejemplo, *Survey of Current Business, Current Industrial Reports*) son algunas de las fuentes con que se estima el tamaño del mercado en muchas industrias. La información del gobierno permite estimar con más facilidad el potencial, a pesar de que no hay estimaciones concretas del tamaño de una industria o producto. En seguida algunos ejemplos: división de las industrias por ubicación y tamaño; código de la clasificación industrial estándar; pronósticos de la situación económica general.

Asociaciones industriales

Son buena fuente de información para algunas industrias o categorías de producto, aunque a veces pueden ser bastante optimistas.

Compañías privadas

Muchas de ellas dan seguimiento a las ventas en varias industrias y también las pronostican (FIND/SVP, que se mencionó en el capítulo 5). Algunas encuestan los planes de gasto de capital (McGraw-Hill entre ellas), la opinión del consumidor y los planes de compra (Centro de Investigación por Encuesta en la University of Michigan).

Analistas financieros e industriales

Los especialistas a menudo ofrecen pronósticos o estimaciones del potencial de varias industrias (Forrester y Gartner en el caso de las computadoras).

Prensa de divulgación

Existe abundante material en las revistas de negocios (*Fortune*, *Forbes*, *Business Week*) o en publicaciones especializadas.

Internet

Como en todos los campos, Internet brinda acceso a una amplia, y cada día creciente, gama de información.

Existen numerosas fuentes, pero a veces no merecen mucha credibilidad y son poco útiles. (Por una parte, tranquiliza suponer que las estimaciones y los pronósticos publicados acerca del potencial son confiables y que fueron hechos por expertos; sólo que a veces no es así. Reflexione sobre lo siguiente: ¡un compañero de clase quizá fue el encargado de prepararlos!) Para entender o determinar el valor de un pronóstico (si proviene de una persona independiente o de un subordinado) se necesita al menos un conocimiento rudimentario de cómo se preparan los pronósticos. En este capítulo se exponen los métodos predictivos esperando que el lector los utilice en una forma más racional.

Potencial de un producto nuevo o en crecimiento

Al considerar el nivel de saturación (potencial tope) y el patrón temporal del desarrollo del mercado, conviene comparar el producto con sus principales —y generalmente más viejos— competidores. Para ello se estudian tres aspectos fundamentales: ventaja competitiva, compatibilidad y riesgo.

Ventaja competitiva

En lo que se refiere a los beneficios, ¿es el producto nuevo mejor en aspectos clave y, de ser así, en qué medida? Cuando son evidentes los beneficios superiores, aumentan el grado de saturación y la tasa a la cual se logra. Además, la ventaja relativa de un producto suele aumentar con el tiempo conforme vayan haciéndose modificaciones y extensiones a la línea.

Compatibilidad

Cuanto menos, y de menor importancia, sean los cambios necesarios para conocer y utilizar un producto nuevo, más rápida será su adaptación. La compatibilidad no sólo se refiere a los consumidores sino también a los intermediarios, a la compañía (al personal de ventas por ejemplo) y al hecho de que los usuarios o sus clientes utilicen un producto como componente de otro. Por tanto, si una compañía de sustancias químicas proyecta fabricar un nuevo producto, observa todo lo referente a la compatibilidad de producción y al personal de ventas; también ve los posibles problemas en el comportamiento de los mayoristas (suponiendo que el producto se venda a través de ellos) y los de los consumidores (¿se requiere remaquinado?). La incompatibilidad tiende a decrecer con el tiempo. Por último, aunque ésta puede ser psicológica (“Aquí nosotros no hacemos así las cosas”), el hecho de no considerar las barreras psicológicas contra la adopción puede resultar desastroso, por lo menos a corto plazo.

Riesgo

Cuanto mayor sea el riesgo (financiero, de impacto en la calidad en caso de que el producto nuevo fracase, etc.), menores probabilidades habrá de compra. El riesgo —al menos respecto al precio— tiende a disminuir con el tiempo, aumentando así el potencial.

Cuanto mayor sea la ventaja relativa (beneficios) y cuanto más bajos sean los costos (incompatibilidad, riesgo), mayor será el potencial y más pronto se alcanzará.

Función de los productos análogos

Conviene examinar el patrón de uso y de adopción de los productos, sobre todo si son nuevos. Patrones anteriores de productos similares dan una pista sobre el patrón probable, sobre la tasa de adopción y el nivel de saturación. Como se muestra más adelante en el capítulo, las analogías sirven para predecir las ventas.

El problema de las analogías estriba en que rara vez dos productos son perfectamente comparables: el producto nuevo y el viejo deben coincidir en cuanto al mercado para lograr una comparación aceptable, tener similitud en el valor percibido, tanto en su totalidad como en los beneficios principales; también en el precio. Al aplicar tales criterios un horno de microondas podría compararse con una lavadora en que ambos están destinados a los hogares, ofrecen comodidad y ahorro de tiempo, y cuestan casi lo mismo. Por el contrario, una computadora mainframe de 1960, una microcomputadora de 1984 y un dispositivo inalámbrico conectado a Internet no son análogos a pesar de que desciendan uno de otro, difieren radicalmente en el mercado meta (compañía frente a individuos), en el valor percibido (cantidad de cálculos y facturación frente a comodidad y procesamiento de palabras o entretenimiento e información) y en el precio (un millón de dólares frente a unos cuantos cientos).

Potencial de productos maduros

Cuanto más maduro sea un producto, más pedidos generará la recompra de los clientes. La reorden es de dos tipos en los mercados maduros. Si se trata de un producto de consumo, será proporcional a la necesidad del mercado (en caso de un producto industrial) o a la tasa de uso (en caso de un producto de consumo). O si es de un bien duradero, se fabricará para reemplazar un producto gastado, para mejorarlo con características nuevas o para incorporar otro modelo (un segundo televisor; Bayus, Hong y Labe, 1989).

MÉTODOS PARA ESTIMAR EL TAMAÑO DE MERCADO Y EL POTENCIAL DE VENTAS

La función de estimar del gerente de marca al calcular el potencial es importantísima y generalizada. Influye en el tipo de datos a estudiar, en el modelo con que se obtendrá la estimación y a menudo en la estimación propiamente dicha. Aunque el conocimiento estadístico es útil, lo es mucho más el sentido común o la intuición. Por tanto, una vez calculado el potencial de mercado, el gerente debería hacer una pausa para preguntarse: "¿Es aceptable esta estimación?"

Estimaciones con base en el análisis

En un proceso de tres pasos se puede elaborar un método basado en fórmulas, principalmente a partir de los usuarios o compradores potenciales del producto.

1. *Se determinan los compradores o usuarios potenciales.* Aquí el término compradores tiene un sentido muy amplio: son personas que necesitan el producto; poseen los recursos necesarios para utilizarlo y la capacidad para pagarlo. A menudo eso lleva a concluir que casi todos los consumidores están dentro del mercado potencial (y quizá sea así). Otra técnica consiste en el razonamiento contrario: ¿quienes *no pueden* ser usuarios potenciales? Tal vez los habitantes de departamentos no puedan ser usuarios de cortadoras de pasto, los diabéticos no puedan consumir helados de crema y muchos

casos similares. El gerente de producto determinará este segmento con criterios lógicos. He aquí otras fuentes útiles: encuestas, fuentes comerciales (como los datos provenientes de Simmons Market Research Bureau) y los documentos del gobierno.

Suponga el caso de estimar el potencial de mercado de las laptops. Una técnica lógica para calcular el número de usuarios que sean adultos y estén empleados consiste en dividir el mercado en categorías como las siguientes: 1) los "trabajadores de campo", que no están en una oficina pero que necesitan una computadora portátil en un almacén o línea de producción, 2) los "guerreros de la carretera", que con sus viajes constantes requieren una oficina virtual, 3) los "funcionalistas de oficina", que trabajan principalmente fuera de la oficina aunque a veces en casa, 4) los "pasillistas", que necesitan su computadora de oficina cuando asisten a juntas de negocios y 5) "los viajeros", que necesitan una segunda oficina, aunque menos que los "guerreros de la carretera" (Beeh, 1994).

2. *Se determina cuántos usuarios hay en cada uno de los grupos de compradores potenciales que se definieron en el paso 1.* A menudo los pasos 1 y 2 se realizan al mismo tiempo. Un ejemplo: si a las personas se les define en función de un grupo demográfico en particular —personas mayores de 60 años—, algunas fuentes como *Statistical Abstract of the United States* ayudan a calcular cuántas personas contiene un grupo. En el ejemplo de las laptops se estimaron las siguientes cantidades de usuarios: 15 millones de "trabajadores de campo", 10 millones de "guerreros de la carretera", 8 millones de "funcionalistas de oficina", 6 millones de "pasillistas" y 5 millones de "viajeros".

   El potencial de mercado de los helados incluye la mayor parte de los individuos. Si comienza con una población de 280 millones, podría eliminar a los diabéticos y a los que sufren intolerancia a la lactosa o que por otras causas no consumen lácteos. Dado el porcentaje de quienes presentan estas deficiencias, quedarían eliminados aproximadamente 16 millones de diabéticos y 30 millones de personas con intolerancia a la lactosa, lo cual reduce el mercado potencial a 234 millones. Por supuesto muchos de ellos son niños de corta edad, por lo cual el tamaño de mercado todavía se reduce más.

3. *Se estima la tasa de compra o de uso.* Se hace tomando la tasa promedio de compra obtenida en las encuestas y en otras investigaciones o suponiendo que la tasa corresponde a quienes más compran. Esto último se fundará en la hipótesis de que todos estarían convencidos de comprar esas cantidades. Después, para calcular el potencial de mercado, basta multiplicar el número calculado en el paso 2 por el del paso 3, es decir la cantidad de consumidores potenciales por su tasa posible de uso. Un ejemplo: si supone una laptop por usuario, el potencial de la base instalada del mercado estadounidense será simplemente 44 millones de unidades. La estimación así calculada suele generar una gran cantidad en comparación con las ventas de la industria. Si quiere un potencial anual, el potencial de la base instalada habrá de multiplicarse por el porcentaje de compra anual. Suponiendo que las compras se realicen cada cuatro años, se obtendrá un potencial anual de 11 millones. A este método se le llama de razón consecutiva o en cadena. Sin embargo, la cifra no es tan importante como el proceso con que se calcula. Cuando el potencial de mercado se estime con esta clase de análisis, el gerente de producto se verá obligado a reflexionar sobre quiénes son los usuarios potenciales, lo cual a su vez puede llevarlo a pensar en segmentos todavía no incluidos. Una segunda consecuencia de la estimación es que normalmente revela un importante poder latente de compra en un mercado que espera una estrategia nueva, una nueva presentación del producto o quizá otro competidor.

FIGURA 7.3 Potencial de mercado: bobina eléctrica

SIC	Industria	Compras del producto	Número de trabajadores	Compra promedio/ trabajador	Número nacional de trabajadores	Potencial estimado
3611	Medición eléctrica	$160	3 200	$.05	34 913	$1 746
3612	Transformadores de potencia	5 015	4 616	1.09	42 587	46 249
3621	Motores y generadores	2 840	10 896	.26	119 330	31 145
3622	Controles de la industria eléctrica	4 010	4 678	.86	46 805	40 112
		$12 025				$119 252

Dos ejemplos nos servirán para explicar este método. El primero está tomado de la categoría de pañales desechables para lactantes/niños que empiezan a caminar. Los usuarios potenciales son bastante obvios. Durante la década de 1990 nació un promedio anual de 4 millones de niños en Estados Unidos. Un niño normal usa 7 800 pañales en las primeras 130 semanas de vida (2.5 años) antes de recibir entrenamiento en el control de esfínteres, o sea 60 por semana (Deveny, 1990). En consecuencia, el potencial anual de los pañales desechables [(2.3)(4 millones) bebés][60 pañales/semana][52 semanas/año] será 28.7 mil millones. Esta cifra incluye los niños alérgicos a los pañales, así como las familias que usan pañales de tela o servicios de pañales. Un dato importante: las familias que usan pañales de tela no por eso dejan de ser usuarios potenciales.

Una segunda aplicación, que se muestra en la figura 7.3, caracteriza a las estimaciones del potencial de mercado en los productos industriales (Cox, 1979, capítulo 7). Aquí los posibles consumidores se identifican mediante el código de clasificación industrial estándar (SIC). De una medida de la actividad se deduce cuánto pueden adquirir, en este caso dólares de compra por empleo. Un defecto del método consiste en que no se incluyen en el análisis los códigos actuales de la clasificación de ausencia de compra correspondiente a los posibles compradores.

Ahora retome el consumo de helados en Estados Unidos. La población ascendía a 273 401 000 en 1999. De ellos 16 millones sufren diabetes (de modo que no pueden consumir el helado regular) y 30 millones no toleran la lactosa. Al eliminar ambos grupos quedan 227 401 000 consumidores potenciales (más los que presentan ambos problemas a la vez). En promedio el consumo por habitante es 46.6 pintas al año. Ello significa que hay un potencial de 10.5 mil millones de pintas anuales, cifra que a un precio promedio de $3.19 por pinta nos da un mercado de $33.5 mil millones de dólares.

En el caso de los aparatos manuales (asistentes personales digitales), en el 2000 el mercado potencial contaba una población total de 278.1 millones de estadounidenses. De esa cantidad elimine a los niños menores de 13 años (56.2 millones) y a quienes viven por debajo del nivel de pobreza (21.1 millones), quedando así 200.8 millones de posibles compradores. Note que el potencial cambia cada año, así que no es un concepto estático.

Este método ha de aplicarse con mucho cuidado a los productos duraderos o a los industriales con un largo ciclo de vida. Entonces habrá que restar del total a los compradores que no estén en el mercado por haber adquirido el bien recientemente. Sin embargo, a veces se dan compras múltiples; por ejemplo, muchas familias tienen dos o tres reproductoras de video, reproductoras DVD e incluso computadoras personales.

Esta forma de estimar el potencial de mercado repercute en el aumento del volumen de ventas de una categoría o marca. Hay dos medios de incrementarlas. Primero, para aumentar el número de consumidores, el gerente puede cultivar otros segmentos, desarrollar productos nuevos o simplemente incrementar los miembros de los segmentos actuales (capítulo 8). Segundo, puede aumentar la tasa de compra, es decir, tratar de que se adquieran más cantidades mediante promociones, cambios en el tamaño del paquete u otras tácticas. Son técnicas que han sido aplicadas exitosamente en General Mills, que cuenta con gran cantidad de productos maduros (Hamburger Helper, mezcla de tarta Betty Crocker; Sellers, 1991).

Potencial de área

Con frecuencia el potencial se calcula dividiendo el total de ventas por área. Cuando se dispone de información sobre varias regiones, junto con la referente a las características de ellas, suele emplearse un índice ponderado que combina esos rasgos para indicar el potencial relativo del área. Muchas compañías de bienes de consumo aplican el índice de poder adquisitivo de *Sales and Marketing Management*, que es 0.2 × (porcentaje de la población del área comparado con el de Estados Unidos) + 0.3 × (porcentaje de ventas al menudeo comparado con el de Estados Unidos) + 0.5 × (porcentaje del ingreso disponible en el área total de Estados Unidos). El índice proyecta el porcentaje de los productos vendidos en las regiones, cuando la población, las ventas al menudeo y el ingreso disponible se introducen como porcentaje del total de Estados Unidos. Respecto de productos bien establecidos, esos factores se estiman a partir de los datos de ventas haciendo una regresión de ventas frente a factores como el número de escuelas de la región. Podría recurrirse a la información relacionada con el producto (venta de productos análogos). De hecho, como se señaló antes en el capítulo, las ventas de productos auténticamente análogos suelen ser el mejor indicador del potencial. He aquí un método de índice aplicado a un nuevo sistema de copiadoras:

Criterios: Porcentaje de población de la región (P)
Porcentaje de escuelas de la región (S)
Porcentaje de detallistas de la región (RB)
Porcentaje de bancos de la región (B)
Porcentaje de oficinas de la región (O)
Porcentaje de bodegas de la región (WH)
Porcentaje de fábricas de la región (MF)
Porcentaje de otras empresas de la región (OB)
Porcentaje de ventas de Xerox de la región (XS)
Porcentaje de ventas de otras copiadoras en la región (CS)

$$\text{Índice} = W_1\,P + W_2\,S + W_3\,RB + W_4\,B + W_5\,O + W_6\,WH + W_7\,MF + W_8\,OB + W_9\,XS + W_{10}\,CS$$

Todos los W son los pesos asignados a cada factor.

Potencial de ventas

Es el potencial análogo del potencial de mercado a nivel compañía. Un método con que comúnmente se calcula consiste en multiplicar el potencial estimado de mercado por alguna cifra de participación. La cifra debería representar la posible participación, en condiciones óptimas (pero rara vez 100 por ciento).

PRONÓSTICO DE VENTAS

Introducción

Como ya se ha dicho, el pronóstico se refiere a las expectativas del futuro, o sea a lo que sucederá. Al gerente de producto deben interesarle ante todo las ventas, la participación de mercado y las utilidades, tema que se trata en este capítulo.

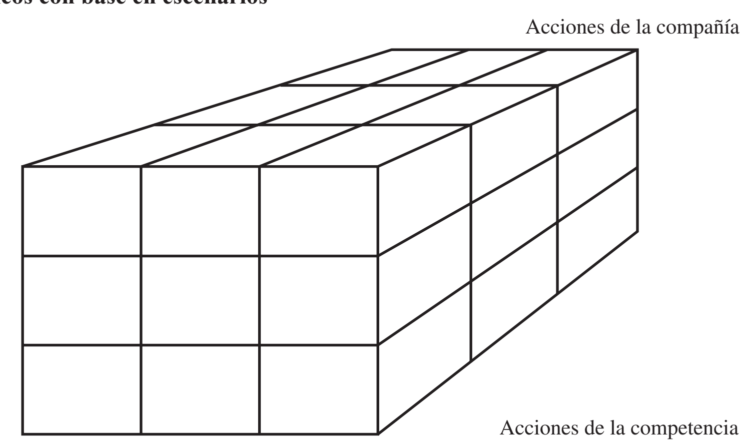
Hay que predecir otras cantidades importantes en el pronóstico. También deben predecirse los *recursos* utilizados como factor de producción (recuerde lo dicho al hablar de las suposiciones generales de la planeación). En ocasiones los recursos más importantes son humanos, de ahí la importancia de pronosticar la mano de obra necesaria. Los *costos* son otro factor que es preciso pronosticar. Serán más predecibles que en otras situaciones, si el producto se elabora y sigue la curva de la experiencia. Muchos gerentes no lograrían mantener una ventaja sobre sus rivales sin pronósticos acertados sobre la rapidez del cambio *tecnológico*. Las *condiciones económicas* generales inciden de modo considerable en muchas otras clases de empresa. Por último, el tipo de cambio de las compañías globales repercute considerablemente en las utilidades.

A continuación se comentan algunas aplicaciones de los pronósticos.

1. *Se contestan las preguntas hipotéticas.* Al decidir cuál estrategia o táctica seguir, la clave consiste en estimar los resultados de varias de ellas, casi siempre las ventas y el nivel de utilidades. Una simple cuestión hipotética es saber lo que sucederá el próximo año si nada cambia, lo cual convierte el pronóstico en una extrapolación.
2. *Se facilita el establecimiento de un presupuesto.* Los pronósticos de venta constituyen la base del presupuesto, porque especifican tanto el nivel de ventas a obtener como los recursos requeridos. Todos los estados de ingresos proforma se fundan en un pronóstico de ventas.
3. *Se crea una base para monitorear el sistema.* Las desviaciones del pronóstico son una especie de advertencia para que el gerente de producto reexamine el mercado y su estrategia. Las desviaciones positivas, lo mismo que las negativas, permiten conocer más a fondo el mercado al adentrarse en las causas subyacentes.
4. *La producción se planea más fácilmente.* Cada día es más urgente la necesidad de contar con pronósticos confiables, a medida que un número creciente de empresas y sus canales adoptan los sistemas de producción y de distribución justo a tiempo, con bajos niveles de inventario. Eso cobra particular importancia en la industria de las computadoras personales. En 1994 los errores al pronosticar la demanda le costaron a Compaq $50 millones y a IBM mucho más (McWilliams, 1995). Por años Apple Computer subestimó la demanda de sus laptops Powerbook, lo cual no hizo más que agravar sus problemas financieros.
5. *Los analistas financieros valúan las empresas.* El alto avalúo de las compañías punto.com a finales de 1999 se justifican sólo sobre la base de altas tasas de crecimiento. Más aún, las desviaciones de los pronósticos tienen fuerte repercusión en el precio de las acciones (incumplimiento de las metas de ventas o de utilidades).

Un buen pronóstico tiene en cuenta cuatro grandes categorías de variables, todas las cuales ya se explicaron en el libro o se tratarán más adelante: comportamiento del consumidor (capítulo 6), estrategias pasadas y planeadas de producto (capítulo 8), acciones de la competencia (capítulo 5) y el ambiente (capítulo 4). Las acciones de la compañía son predecibles,

FIGURA 7.4 **Pronósticos con base en escenarios**



están bajo el control del gerente; pero como se señaló en el capítulo 1 muchas decisiones, entre ellas las concernientes a los precios y la publicidad, pueden tomarse en otras partes de la compañía. Es mucho más difícil predecir las acciones de consumidores y de rivales. El entorno general lo constituyen elementos como la situación económica, las principales industrias, los cambios demográficos y el costo de los recursos básicos. Aunque el gerente de producto puede pronosticar algunos de esos elementos, casi siempre provienen de fuentes secundarias —entre ellas las proyecciones del gobierno— y aparecen en el análisis de categorías o en la sección de suposiciones en la parte de planeación del plan de marketing. Los cambios ambientales inciden tanto en el plan, principalmente por su impacto en el comportamiento de los rivales y del consumidor, que merecen ser tratados por separado.

El pronóstico es un proceso que consiste en determinar los resultados posibles en combinaciones probables (llamadas escenarios) de los cuatro factores fundamentales del resultado. O sea que es insuficiente predecir sin tener en cuenta las reacciones de la competencia, dando por sentado que no estén dormidos. Considere el pronóstico como el proceso de llenar una rejilla tridimensional como la que aparece en la figura 7.4, en donde los resultados probablemente dependan de los valores de tres grupos de variables independientes.

El pronóstico en cada casilla no debería ser un número aislado, sino una serie de resultados posibles. Aunque un pronóstico de 787.51 quizá parezca mejor que 800 ± 50, seguramente resultará engañoso, pues es un ejemplo de una precisión absurda (que no puede defender ante su jefe). Nunca espere pronósticos con seis lugares decimales, en especial cuando no se requiera tanta precisión para adoptar una buena decisión.

Una decisión estratégica no es posible si no se conocen los resultados probables. Un gerente de producto no estará dispuesto a aplicar una estrategia con un buen resultado esperado (una utilidad de $8 millones) que también puede producir un resultado desastroso (como sería una pérdida de $5 millones). Pero sí estará dispuesto a apostar a un gran rendimiento posible, a pesar de que el resultado probable sea una utilidad pequeña e incluso una pérdida. También conviene conocer los resultados probables a fin de monitorear y controlar. Por ejemplo, en un caso una disminución de 30 por ciento por debajo del pronóstico podría caer dentro de la fluctuación esperada, de modo que no habría que volver a hacer un análisis pormenorizado. Al contrario, en otro caso una disminución de 15 por ciento podría indicar un problema serio.

FIGURA 7.5 **Resumen de los métodos de pronóstico**

	Juicio				Recuento	
Dimensiones	**Extrapolación espontánea**	**Fuerza de ventas**	**Opinión ejecutiva**	**Delphi**	**Pruebas de mercado**	**Encuesta de mercado**
1. Periodo	Corto/mediano plazo	Corto/mediano plazo	Corto/mediano plazo	Mediano/largo plazo	Mediano plazo	Mediano plazo
2. Urgencia	Cambio rápido	Cambio rápido	Según que esté dentro o fuera de la compañía	Requiere tiempo	Requiere tiempo	Requiere tiempo
3. Habilidades cuantitativas necesarias	Mínimas	Mínimas	Mínimas	Mínimas	Nivel moderado	Sí
4. Recursos financieros necesarios	Muy pocos	Pocos	Podrían ser grandes si contratan expertos externos	Podrían ser grandes	Grandes	Grandes
5. Datos pasados necesarios	Algunos	Innecesarios	Innecesarios	Innecesarios	Innecesarios	Innecesarios
6. Precisión	Poca	Muy variable	Poca con un individuo; mejor con un grupo	Óptima en condiciones dinámicas	Buena con productos nuevos	Limitada

Fuente: David M. Georgoff y Robert G. Murdick, "Manager's Guide to Forecasting", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1986, pp. 110-120.

El lector ya se habrá dado cuenta de que es tedioso preparar un pronóstico para todas las combinaciones de factores. En consecuencia, conviene limitarse a tres ambientes (esperado, favorable y hostil) y a pocas posturas competitivas (estado actual, más o menos agresivo, etc.). Sin embargo, lo anterior deberá hacerse teniendo presentes dos cosas. Primero, los pronósticos iniciales podrían indicar una vía prometedora o un desastre que permitirían mejorar los escenarios. Segundo, las suposiciones hechas al predecir son decisivas; de ahí la conveniencia de designarlas formalmente como *suposiciones de la planeación.*

Grado necesario de precisión

Es preferible un pronóstico más exacto que uno inexacto, claro está. Además, suponiendo que se aplique un procedimiento bastante inteligente (cosa que *no* siempre habría que dar por sentado), la única manera de obtener un pronóstico más adecuado consiste en dedicarle más tiempo, dinero y esfuerzo. Llegará el momento en que el costo de mejorarlo supere al beneficio, ya que al aumentar la precisión aparecen rendimientos marginales decrecientes (el costo por lo menos se cuadruplicará al ampliar su alcance una mitad más).

El beneficio de un pronóstico más confiable suele ser mayor cuando 1) el precio del producto es alto en términos absolutos o relativos ($40 000 pueden ser menos para IBM que para los autores de este libro); 2) la demanda del producto es bastante volátil; 3) cuesta mucho un error de predicción (incluido el costo de reorden y el del agotamiento de las existencias que puede abarcar la pérdida de un cliente de muchos años). Y el costo crece 1) conforme se incrementen formas de las opciones o productos (máquina herramienta A con la característica X, con las características X y Z y así sucesivamente; 2) a medida que el método va compli-

Series temporales			Asociación/causal			
Promedio móvil	**Suavizamiento exponencial**	**Extrapolación**	**Correlación**	**Regresión**	**Principales indicadores**	**Econométricos**
Corto/mediano	Corto/mediano	Corto/mediano/largo	Corto/mediano/largo	Corto/mediano/largo	Corto/mediano/largo	Corto/mediano/largo
Cambio rápido	Cambio rápido	Cambio rápido	Cambio rápido	Moderadamente rápido	Moderadamente rápido	Requiere tiempo
Mínimas	Mínimas	Habilidades básicas	Habilidades básicas	Habilidades básicas	Habilidades básicas	Alto nivel
Pocos	Pocos	Pocos	Moderados	Moderados/altos	Moderados	Altos
Necesarios	Necesarios	Necesarios	Necesarios	Necesarios	Necesarios	Necesarios
Buena sólo en ambiente estable	Buena corto plazo	Buena para tendencias, series temporales estables	Muy variable	Puede ser precisa si la variancia explicada es alta	A lo sumo moderadamente precisa	Óptima con un ambiente estable

cándose; 3) a medida que vaya haciéndose más difícil comunicar el pronóstico (y su base) a otros integrantes de la empresa. (En términos generales, los comités de evaluación prefieren no oír hablar de las series Fourier, de errores correlacionados ni de otras cuestiones.)

Métodos con base en el juicio

Se han inventado muchos métodos para hacer el pronóstico (Chambers, Mullick y Smith, 1971; Georgoff y Murdick, 1986; Wheelwright y Makridakis, 1985). En la figura 7.5 se comparan varios métodos. En esta sección se exponen cuatro fundamentales: los métodos con base en el juicio, los que se basan en el consumidor, los de la extrapolación de ventas y los métodos con base en modelos. Al primer tipo se les llama métodos con *base en el juicio*, porque como su nombre lo indica se fundan exclusivamente en juicios.

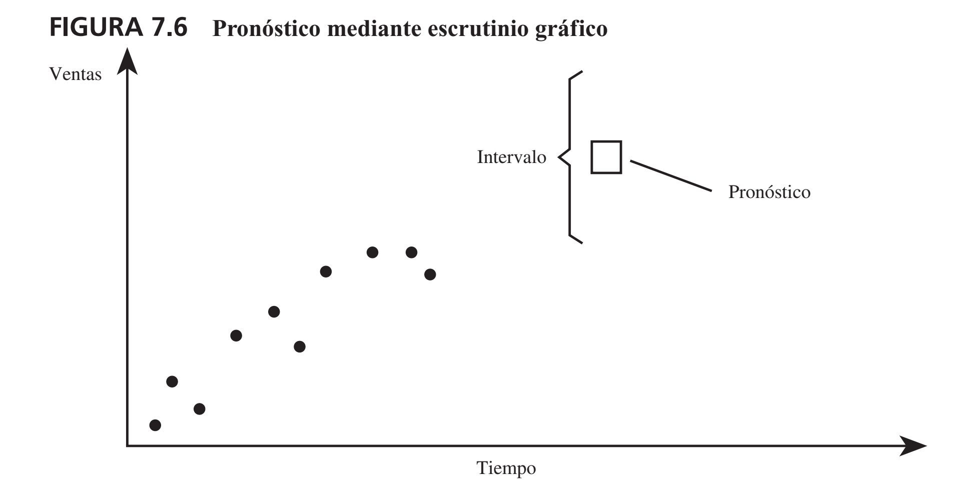
Extrapolación espontánea

Este método utiliza el nivel de ventas del último periodo y le suma un porcentaje x, es decir, el cambio porcentual estimado de las ventas. Por ejemplo, podría predecirse que la venta de lavadoras sería 6 por ciento más que la del año pasado. A una técnica parecida se podría llamar "escrutinio gráfico": se grafican las series de ventas anteriores y luego se examina el siguiente valor que corresponde al patrón anterior (figura 7.6).

Opinión de la fuerza de ventas

Con frecuencia se pide a los vendedores que hagan un pronóstico de ventas. Después se suman sus predicciones para obtener un pronóstico del producto o de la línea de productos.

FIGURA 7.6 **Pronóstico mediante escrutinio gráfico**



La ventaja de este método consiste en que los vendedores están cerca del consumidor, de modo que conocen muy bien sus planes de compra. Por desgracia esta clase de pronósticos gozan de poca confiabilidad cuando sirven para fijar cuotas. Otra desventaja consiste en que los vendedores quizá se muestren demasiado optimistas con tal de impresionar a su jefe.

Opinión del jurado de expertos

Un ejemplo extremo de este método consiste en recurrir a un solo experto. Su pronóstico será excelente si conoce el oráculo de Delfos o es un adivinador. Por desgracia es difícil saber de antemano si alguien es capaz de prever el futuro. Se han publicado muchas investigaciones en que se ridiculiza esta clase de pronósticos. Considere los siguientes pronósticos de negocios hechos por "expertos" (Cerf y Navasky, 1984).

> Con más de 50 automóviles extranjeros en venta aquí, la industria automotriz del Japón difícilmente se apoderará de una rebanada grande del mercado estadounidense. (*Business Week,* 2 de agosto de 1968)
>
> Una severa depresión como la de 1920-1921 resulta poco probable. (Harvard Economic Society, 16 de noviembre de 1929)
>
> El fonógrafo... carece de valor comercial. (Thomas Edison, hacia 1880)

TRW patrocinó un importante proyecto de pronósticos tecnológicos a mediados de la década de 1960. He aquí algunos de ellos:

- Una base lunar con presencia del hombre en 1977.
- Cohetes comerciales para pasajeros en 1980.
- Extracción minera y cultivos agrícolas bajo el mar en 1981.

Los pronósticos pueden resultar útiles a pesar de errores como los anteriores. El valor de una opinión de expertos depende de su capacidad para recordar y asimilar los datos importantes. Aunque el juicio es a menudo poco sistemático, complementa otros métodos y puede superar algunas de las limitaciones de las técnicas cuantitativas.

El jurado de expertos recoge pronósticos de varios de ellos. Después los pronósticos se combinan en una forma particular —como un promedio simple o ponderado— en que los pesos pueden ser el grado de especialización. Una variante es el método de consenso de

panel: a un grupo de expertos se les coloca en un cuarto para que hagan una predicción. Por desgracia el resultado lo impone a menudo un miembro fuerte y elocuente del grupo.

Un ejemplo del método de jurado se publicaba mensualmente en la revista *Wired.* En cada ejemplo, a un grupo de expertos en un área se le pedía que dijera el año en que probablemente ocurrirían ciertos fenómenos. Un ejemplo, en 1995 se les preguntó a cinco expertos qué año pensaban que en un día podrían comprar ropa hecha a su medida. En promedio contestaron que en 1999 (*Wired*, 1995).

Método Delphi

Es una variante del consenso de panel. Primero se pide a varios individuos que emitan un pronóstico en forma independiente. Un externo recoge los pronósticos y calcula el promedio. Después les devuelve el pronóstico original junto con el promedio y les pide que reconsideren su pronóstico inicial. Casi siempre los participantes lo modifican para que se ajuste más al promedio. Si se repite el proceso varias veces, generalmente se logra un consenso. A menudo se crean panales Delphi para predecir la venta de nuevas tecnologías (videotexto entre ellas), cuando no se dispone de datos históricos al respecto.

Métodos con base en el consumidor

Una segunda clase de métodos se funda en los datos referentes al consumidor.

Pruebas de mercado

Esta categoría comprende gran cantidad de métodos que se refieren fundamentalmente a la investigación de mercado e incluye encuestas de intercepción, grupos de interés y situaciones en el trabajo o en el hogar: se pide a los consumidores potenciales que respondan a un concepto del producto. Algunas técnicas como el análisis conjunto, expuestas en el capítulo 6, se utilizan ampliamente para determinar las características deseadas del producto y la participación de mercado.

Encuestas al mercado

Son una forma particular de investigar el mercado primario: se pide a los consumidores potenciales que indiquen la probabilidad de comprar el producto. Una modalidad común consiste en utilizar una escala de 1 a 10, donde 10 denota certeza de compra. Los consumidores suelen exagerar la probabilidad de compra (aunque en el caso de productos realmente nuevos subestiman a menudo la probabilidad). Los investigadores aplican un método selectivo (o sea sólo 10 cuenta como compra) o algún otro con base en la relación anterior entre intención y compra. Otra opción consiste en pedir a los entrevistados que indiquen la cantidad que piensan adquirir. Después los resultados de la encuesta se extrapolan a la población para pronosticar la demanda. Por ejemplo, se entrevista a los agentes de compras para calcular la demanda de productos industriales. En este método aparecen los problemas ordinarios como el sesgo de la ausencia de respuestas (¿son diferentes los que no contestan a los que sí lo hacen?) y las respuestas incorrectas.

A quién entrevistar

Cuando se administra una encuesta concerniente a los productos industriales, no se sabe con certeza con quién hablar en la compañía aunque se le conozca. Un ejemplo, cuando la Federal Communications Commission (FCC) se preparaba para concesionar los teléfonos celulares móviles en varias ciudades, los interesados debían acompañar la solicitud con un estudio del potencial de mercado. La mayoría lo realizó mediante encuestas telefónicas

contactando al director de telecomunicaciones (o a alguien con un cargo similar) y le preguntaban cuántos teléfonos usaría la compañía. Pero ignoraban si esos ejecutivos sabían cuántos se necesitaban o si tenían autoridad para ordenarlos.

Si quiere averiguar qué compañías encuestar, primero especifique los segmentos potenciales y luego asegúrese de que haya suficientes en cada tipo, pues de lo contrario no obtendrá una estimación adecuada. Por desgracia existen 10 grupos meta y 5 variaciones de tamaño por grupo, produciéndose así una muestra grande.

Estudie la figura 7.7 que contiene la cantidad de firmas por número de empleados en varios códigos SIC. ¿Cómo distribuiría la muestra para que represente adecuadamente los segmentos? La respuesta requiere equilibrio entre una muestra estratificada con base en una variabilidad hipotética de la demanda y la obtención de un número razonable en cada casilla.

Cómo interpretar los resultados

Sería preferible que los resultados "tuvieran sentido", pero en ocasiones son incongruentes. Un ejemplo, suponga que en la figura 7.7 las ventas promedio de las compañías en las cinco categorías de tamaño fueran las siguientes: 192, 181, 490, 360 y 2 000. ¿Manejará esas cifras como la "verdad" o la suavizará de manera que las compañías más grandes gasten más? ¿Y qué hará si la demanda total se triplica respecto a lo previsto? ¿Disminuyen las estimaciones en una tercera parte?

En resumen, sin una manipulación "creativa" hay las mismas probabilidades de que una encuesta genere cifras aparentemente erróneas y de que genere un número útil.

Métodos de extrapolación de ventas

Un tercer conjunto de métodos se vale de los datos históricos de ventas y se le conoce con el nombre de *series temporales.*

Promedios móviles

Es una técnica antigua y sirve para aminorar el "ruido" de los datos, a fin de descubrir el patrón correcto. Cuando se utiliza, es importante reconocer que los datos pasados constan de cuatro componentes por lo menos:

1. Valor base
2. Tendencia
3. Ciclo(s) (estacionalidad)
4. Aleatoriedad

Los promedios móviles eliminan las variaciones aleatorias para hacer más evidentes los patrones (tendencia y ciclos).

A manera de introducción considere un procedimiento sencillo de promedios móviles. Un promedio de tres periodos de ventas en el tiempo t está dado por

$$\overline{S}_t = (S_{t-1} + S_t + S_{t+1})/3$$

Note lo siguiente: 1) los puntos de datos están ponderados igualmente y 2) no se explica ninguna tendencia ni ciclo. Para visualizar cómo funciona este método, considere el promedio trimestral durante los 8 periodos de ventas de la figura 7.8. El promedio móvil correspondiente a los tres primeros periodos de los datos es 105, o sea el promedio simple

FIGURA 7.7 **Usuarios potenciales por industria y tamaño**

SIC	Industria	Porcentaje conocido de la demanda en 1981	Total de compañías	Número de empleados				
				50-99	100-249	250-499	500-999	1 000 en adelante
28	Productos químicos	20	7 012	754	610	293	193	123
29	Petróleo	20	444	57	73	53	42	22
33	Metales primarios	10	1 889	266	352	181	74	108
12	Bituminosos	2	4 050	295	272	166	80	11
20	Alimentos	5	10 032	1 114	957	393	153	57
22	Textiles	2	1 786	207	229	187	160	50
26	Papel y productos conexos	10	1 314	184	235	116	104	58
34	Metal fabricado	3	4 568	310	111	16	2	—
36	Equipo eléctrico	3	942	90	109	94	43	35
49	Electricidad, gasolina	25	5 250	766	588	214	97	69
	Total		37 287	4 043	3 536	1 713	948	533

Gasto máximo esperado por categoría de tamaño

Número de empleados	Gasto máximo
50 a 99	$100 000
100 a 249	200 000
250 a 499	500 000
500 a 999	750 000
1 000 en adelante	1 000 000

FIGURA 7.8 Datos muestrales

Periodo	Ventas	Promedio móvil de tres periodos	Cambio general	Cambio promedio
1	100	—	—	—
2	110	105	+10	—
3	105	115	−5	10
4	130	125	+25	10
5	140	130	+10	5
6	120	140	−20	10
7	160	152	+40	11.33
8	175	—	+15	—

de 100, 110 y 105. El correspondiente a los periodos 2 a 4 es 115, o sea el de 110, 105 y 130. Como se advierte claramente al comparar los promedios móviles con la columna de "cambio general", la fluctuación de los valores es mucho menor en los promedios que en los datos generales y se observa la tendencia a un incremento aproximado de 10 unidades por periodo. Ahora los pronósticos se fundan en el patrón de promedios móviles, no en los datos generales.

El método básico recién descrito puede ampliarse para dar seguimiento a los patrones estacionales: para suavizar una tendencia basta calcular los cambios entre periodos y promediarlos como se indica en la figura 7.8. Este método se utiliza comúnmente, aunque otros como el análisis de regresión permiten mayor exactitud al hacer el pronóstico.

Suavizamiento exponencial

Se da este nombre a un segundo método de series temporales. He aquí la fórmula con que se obtiene un pronóstico simple al que se le aplique:

$$\hat{S}_{t+1} = aS_t + (1 - a)\hat{S}_t$$

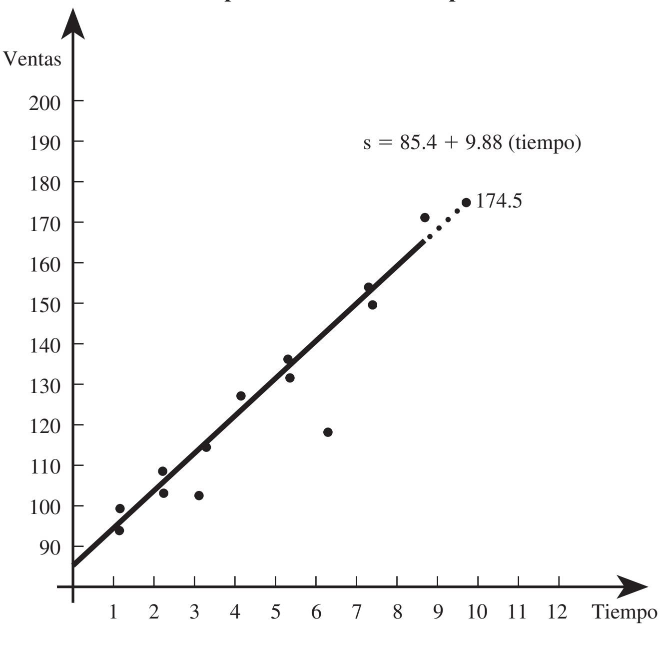
donde "ˆ" denota un pronóstico. En otras palabras, en el periodo $t + 1$ el pronóstico es una combinación entre las ventas del periodo actual y el pronóstico correspondiente. El parámetro a se halla entre 0 y 1, pudiendo calcularse a partir de los datos históricos de las ventas. En realidad, el pronóstico de suavizamiento exponencial se parece al de promedios móviles en que se utilizan las ventas históricas usando métodos exponenciales decrecientes.[1] Igual que en el caso de los promedios móviles, se elimina por suavización la variación aleatoria de los valores periodo tras periodo. Las tendencias y los ciclos se estiman por separado.

Análisis de regresión

Una forma simple y común de extrapolación se emplea al analizar la regresión a través del tiempo (periodo) como la variable independiente y se efectúa fácilmente con Excel u otro programa parecido. La regresión de series de tiempo genera estimaciones de nivel base (intersección) y la tendencia (pendiente). Los patrones estacionales pueden eliminarse *a priori* de los datos o estimarse en el modelo mediante variables ficticias (capítulo 6). Si prescinde de la estacionalidad el modelo será sencillamente

[1] Para visualizar esto, basta reescribir la ecuación en función del periodo t, es decir $\hat{S}_t = aS_{t-1} + (1 - a)\hat{S}_{t-1}$, y S_t se sustituye varias veces en la ecuación del texto.

FIGURA 7.9 **Extrapolación de series temporales**



$$\text{Ventas} = a + b\ (\text{tiempo})$$

Al tomar el mismo ejemplo de ocho periodos en la figura 7.8 obtiene la gráfica de la figura 7.9 y los resultados predichos en la figura 7.10. El pronóstico del periodo 9 con base en este modelo será

$$S_9 = 85.4 + 9.9(9) = 174.5$$

En la figura 7.9 la ecuación anterior está representada por la extensión punteada en la línea ajustada. Otros dos estadísticos útiles producidos son R^2, medida del ajuste que es la variancia porcentual de la variable dependiente (ventas) explicada por la variable independiente (tiempo) y el error estándar de la estimación que es la medida de la variancia de los errores (las diferencias entre los valores predichos de ventas con base en la ecuación anterior y

FIGURA 7.10 **Ejemplo de regresión de las series temporales**

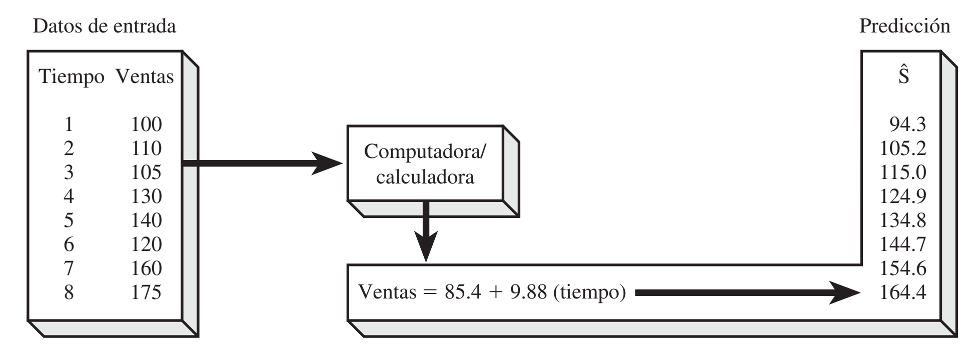
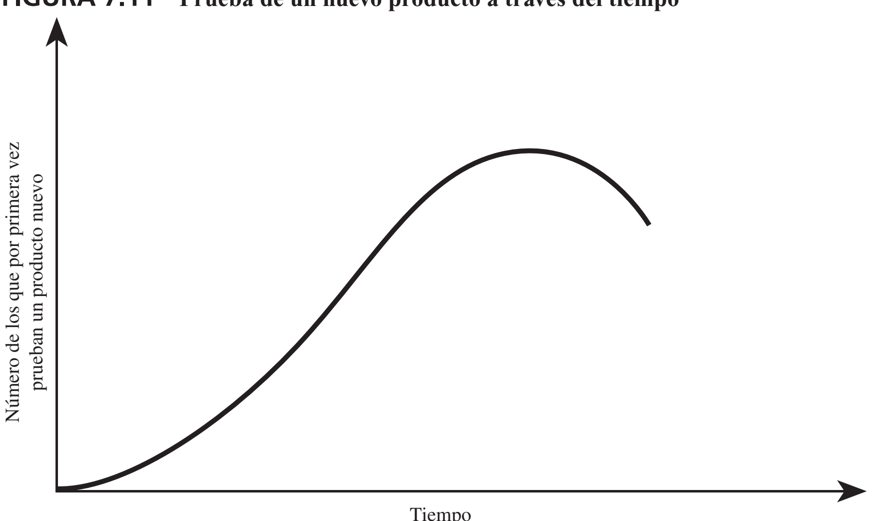


FIGURA 7.11 **Prueba de un nuevo producto a través del tiempo**



los valores reales) alrededor de la línea. En vez de limitarse a utilizar el pronóstico de puntos, 174.5, deberá colocarse a su alrededor un intervalo de confianza o resultados probables. Con un pronóstico donde se excluya un periodo esto se logra multiplicando el error estándar de la estimación (en este caso, 12.3) por 2 para aproximar un intervalo de confianza de 95 por ciento. Entonces el pronóstico se convierte en 174.5 ± 24.6. Para hacer pronósticos de plazo más largo basta introducir valores correspondientes en periodos posteriores a 9 prolongando más la línea en el tiempo, aunque el intervalo de confianza también se alargue.

En ocasiones los datos de ventas son muy poco lineales, como se advierte en la figura 7.11. Sin duda esta curva del ciclo de vida del producto no es una línea recta de regresión. Puede estimar la figura 7.11 aplicando varias formas funcionales. Más adelante en el capítulo se aborda el modelo Bass (Bass, 1969).

Métodos con base en modelos

La cuarta categoría de los métodos para emitir pronósticos recibe el nombre de *asociativos* o *causales*, porque para predecir las ventas utilizan una o más variables que no son el tiempo (la publicidad entre ellas).

Análisis de regresión

Es una generalización del modelo de series temporales: en vez de recurrir sólo al tiempo como variable independiente, se incluyen otras variables capaces de incidir en las ventas. He aquí un modelo con que se podrían predecir las ventas de Pepsi:

$$\text{Ventas} = a + b(\text{publicidad}) + c\ (\text{precio}) + d(\text{edad de la población 13-25})$$

Si se conocen los datos históricos de las ventas y de la publicidad, del precio y la población, podrán estimarse los coeficientes *a*, *b*, *c*, y *d* que además servirán para preparar el pronóstico.

Indicadores principales

Los economistas utilizan ciertas variables macroeconómicas para predecir los cambios de la economía. Cuando ocurren fluctuaciones en las variables, antes que en la economía, se les

da el nombre de *indicadores principales*: a menudo las fluctuaciones del empleo, el inicio de construcción de viviendas, las tasas de interés y ventas se acompañan de cambios de la economía. La construcción y los bienes raíces son industrias que aplican dichos indicadores para pronosticar la demanda. También hay indicadores de industrias específicas, entre ellas los inventarios de las distribuidoras de la industria automotriz.

Modelos econométricos

Son modelos a gran escala que se basan en múltiplos-ecuaciones. En la década de 1970 gozaron de gran popularidad y algunas compañías como Data Resources, Incorporated (comprada después por McGraw-Hill) los vendieron a las firmas que trataban de realizar pronósticos más confiables de sus ventas. Hoy su popularidad ha ido disminuyendo ante la necesidad de mantener bajos sus costos. Además sus pronósticos no eran tan acertados como se aseguraba en la publicidad. Un fracaso famoso ocurrió durante el embargo petrolero árabe a principios de la década de 1970, cuando los modelos predijeron un daño de la economía estadounidense menor al que realmente sufrió.

¿Qué métodos se emplean?

La figura 7.12 contiene los resultados de una encuesta administrada a 96 compañías para averiguar los métodos de pronóstico que se usan en la práctica (Sanders y Manrodt, 1994). Los métodos con base en el juicio se utilizan ampliamente a corto y mediano plazos. El método de promedios móviles es el más común entre los cuantitativos. La índole general de sus resultados fue confirmada en una investigación de 168 entrevistados, patrocinada por Product Development Management Association (Kahan, 2002; figura 7.13). Es algo realmente desalentador pues desde hace mucho tiempo hay disponibles técnicas más refinadas. No obstante, la regresión se usa con mucha frecuencia, sobre todo en los pronósticos a largo plazo. Merece más atención por ser adecuada en la mayor parte de los casos y por estar disponible en muchos programas (en Excel por ejemplo).

FIGURA 7.12 **Uso de los métodos de pronóstico**

	Método de pronóstico			
Periodo del pronóstico	**Inmediato (< 1 mes)**	**Corto (1 mes – < 6 meses)**	**Mediano (6 meses – 1 año)**	**Largo (> 1 año)**
Con base en el juicio				
Opinión del gerente	27.9%	39.8	37.1	9.3
Opinión de jurado de ejecutivos	17.5	28.9	40.1	26.2
Opinión de la fuerza de ventas	28.6	17.5	33.1	8.7
Cuantitativos				
Promedios móviles	17.7	33.5	28.3	8.7
Proyección en línea recta	7.6	13.2	12.5	8.2
No científico	16.0	18.5	13.8	0
Suavización exponencial	12.9	19.6	16.8	4.2
Regresión	13.4	25.1	26.4	16.5
Simulación	3.4	7.8	11.2	8.3
División clásica	0	6.8	11.9	9.3
Box-Jenkins	2.4	2.4	4.9	3.4

Fuente: Figura reimpresa con autorización, Nada R. Sanders y Kari B. Manrodt, “Forecasting Practices in the U.S Corporations: Survey Results”, *Interfaces,* marzo-abril, 1994. Copyright 1994. The Institute of Management Sciences and the Operations Research Society of America (actualmente *Informs*), 2 Charles Street, Suite 300, Providence, RI 02904 USA.

FIGURA 7.13 **Uso de métodos para pronosticar productos nuevos entre las compañías encuestadas**

Método de pronóstico	Uso promedio en todos los tipos de productos nuevos (%)
Investigación de consumidor/mercado	57%
Opinión de jurado de ejecutivos	44
Opinión de la fuerza de ventas	39
Análisis de semejanzas	30
Análisis de línea de tendencias	19
Promedios móviles	15
Análisis de escenarios	14
Técnicas de suavización exponencial	10
Curvas de experiencia	10
Modelo de análisis de mercado (incluido el método ATAR)	10
Método Delphi	8
Regresión lineal	7
Árboles de decisión	7
Simulación	5
Sistemas expertos	4
Otros	3
Regresión no lineal	2
Modelos de difusión	2
Curvas precursoras (método de correlación)	1
Técnicas Box-Jenkins (ARMA/ARIMA)	1
Redes de nervios	0

Fuente: Kahn, Kenneth B. (2002) "An Exploratory Investigation of New Product Forecasting Practices", *The Journal of Product Innovation Management* 19, 133-143.

Uso de los modelos de regresión en los pronósticos

Dados los resultados incluidos en la figura 7.12 y la gran aplicabilidad de la regresión a otros contextos (véase la investigación de la segmentación en el capítulo 6), es conveniente dedicar mucho espacio en este capítulo para explicar su uso en el pronóstico. Los modelos de regresión suelen diseñarse en tres etapas. En la primera se especifican las condiciones que supuestamente inciden en las variables dependientes. Al predecir las ventas unitarias, las variables elegidas podrían ser

Ventas = f(su precio, el de la competencia, su publicidad, la de la competencia, el ingreso disponible)

A continuación se especifica un modelo indicando la forma de la relación entre las variables independientes y las ventas. Con mucha frecuencia la naturaleza de la relación es lineal tal que

Ventas = b_0 + b_1(su precio) + b_2 (precio de la competencia) + b_3 (su publicidad) + b_4 (publicidad de la competencia) + b_5 (ingreso disponible)

Por último se estima el modelo mediante un análisis de regresión utilizando generalmente los programas comunes de computación:

Ventas = 1.2 – .3 (su precio) + .4 (precio de la competencia) + 1.1 (su publicidad) – .3 (publicidad de la competencia) + .2 (ingreso disponible)

El modelo recién descrito cumple dos propósitos primarios. En primer lugar, sirve para predecir las ventas. Note que para usar este modelo antes debe predecir el valor de las

variables independientes. Ello se debe a que todas las variables son *contemporáneas*: las ventas actuales (del 2005 por ejemplo) se determinan a partir de los precios, la publicidad y el progreso disponible en el momento (2005). Para estimar el modelo se utilizan los datos de alguna fecha pasada hasta 2003. En cambio, para pronosticar las ventas del 2005 se necesitan los valores que las variables independientes tuvieron en ese año. Aunque algunas (precio, publicidad) pueden estar bajo el control del gerente de marca, habrá que pronosticar otras. Si es difícil hacerlo, la regresión pierde utilidad como herramienta. Dicho con otras palabras, procure recurrir a variables de predicción que sean fáciles de pronosticar.

En segundo lugar, el modelo de regresión contesta preguntas hipotéticas. En el ejemplo anterior b_1 es el efecto marginal de cambiar su precio y b_3 es el efecto marginal de cambiar su publicidad. Si está dispuesto a suponer que la relación entre precio, publicidad y ventas es causal y no sólo correlacional, el gerente estará en condiciones de contestar una pregunta como "¿Y si aumento $5 a mi precio?" En este caso, según el modelo, se pronosticará que un incremento de precio modificaría las ventas en: (5)(–.3) = –1.5.

Diseño de los modelos de regresión

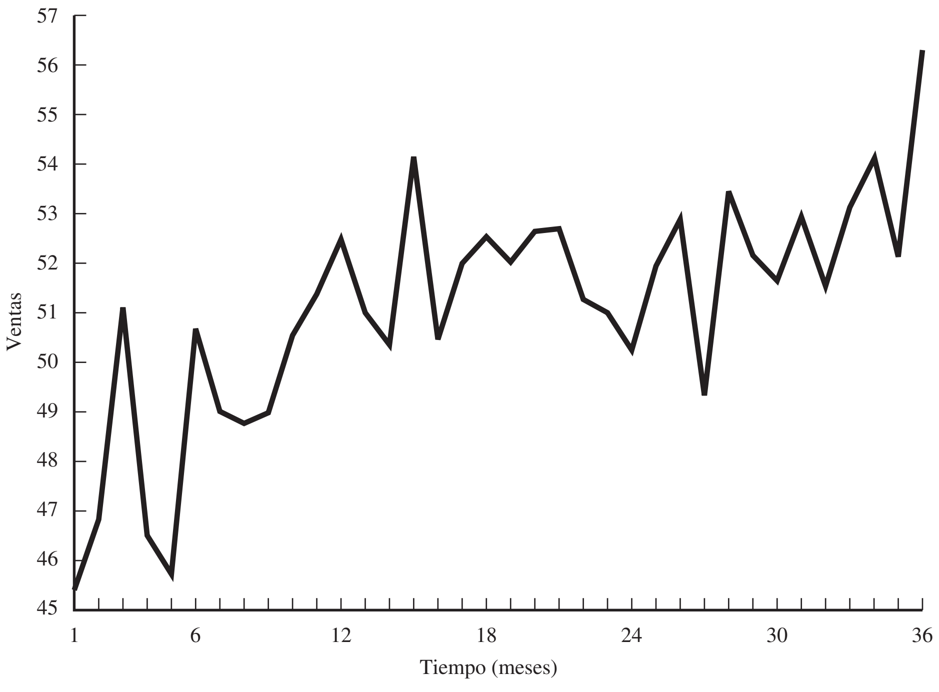
Por una parte, se trata de un proceso de ensayo y error; por la otra, algunos pasos pueden hacerlo más sistemático y eficiente.

1. *Graficar las ventas en función del tiempo.* En este paso se forma una idea de las series de ventas. La gráfica sirve para identificar las variables que pudieran predecir más fácilmente la fluctuación de las ventas. En ocasiones los picos o valles de las series temporales obligan al gerente a descubrir los factores que posiblemente hayan causado un cambio tan drástico.

   La figura 7.14 contiene las series mensuales (sin estacionalidad) de 1973 a 1975 de las compras de cereales endulzados que realizó una muestra de familias en un panel de leche (Neslin y Shoemaker, 1983). Durante 1974 el precio de los cereales registró un incremento considerable. En la gráfica es difícil detectar sólo el efecto del precio. Pero una cosa es clara, en el periodo de 3 años las compras mostraron una tendencia positiva global. Algunas variables que la explican deberían incluirse en el modelo de regresión.
2. *Tener en cuenta las variables que sirven para predecir las ventas.* El gerente de producto o un equipo de ejecutivos familiarizados con la categoría deberían efectuar una lluvia de ideas para descubrir los factores que repercuten en las ventas. En esta etapa la lista de variables ha de ser larga para permitir el más alto grado de creatividad. En cuanto al tipo de variables a incluir, generalmente conviene considerar cuáles podrían ser las más apropiadas en las siguientes categorías:
   a) Estatus y rasgos del consumidor (por ejemplo, tamaño de la población en una categoría de edad).
   b) "Sus" programas de marketing (entre ellos la publicidad).
   c) Comportamiento competitivo (introducción de productos nuevos).
   d) Ambiente general (un producto nacional bruto).

   En el caso de los cereales preendulzados los factores que repercuten mucho en las ventas son el precio y la publicidad. Como se ha señalado, ya se eliminó la estacionalidad de los datos; así que en las series de ventas también se habrán eliminado los factores de consumo de cereales en invierno o verano. Para simplificar la explicación, la tendencia ascendente de los datos puede atribuirse a una variable de la tendencia que adoptan los valores de 1 a 36. Por último, a veces la publicidad tiene lo que se conoce

FIGURA 7.14 **Datos de la venta (mensual) de cereales**



Fuente: Scott A. Neslin y Robert W. Shoemaker, "Using a Natural Experiment to Estimate Price Elasticity: The 1974 Sugar Shortage and the Ready-to-Eat Cereal Market", *Journal of Marketing*, invierno 1983, pp. 44-57.

con el nombre de efecto retrasado en las ventas. Dicho con otras palabras, no sólo la publicidad incide en las ventas actuales, sino también la publicidad del mes anterior a través de la recordación. Así pues, la forma general del modelo es

Ventas de cereales = *f*(precio, publicidad, publicidad retrasada, tendencia)

3. *Recabar datos.* Una vez especificadas las variables, se obtienen sus valores históricos. El número de éstos debe ser el mismo que el de los relacionados con la variable ventas. Aquí, como hay 36 observaciones sobre las ventas del cereal, el analista necesita 36 sobre el precio y la publicidad (la publicidad retrasada puede calcularse directamente partiendo de las series de publicidad). La figura 7.15 contiene la información referente al ejemplo.
4. *Analizar los datos.* Este paso incluye varios aspectos del proceso de construcción de modelos.

   Primero, es importante examinar la *correlación entre las variables independientes*. Muchas de las variables relacionadas con las series temporales muestran una correlación estrecha porque con el tiempo tienden a cambiar a la misma tasa. Un ejemplo: si la economía está en fase de expansión, habrá una fuerte correlación entre el empleo y el producto interno bruto. Cuando sucede lo mismo entre dos o más variables independientes, pueden surgir problemas de cálculo y de interpretación. Por tanto, un importante primer paso tras recopilar la información consiste en construir una matriz de correlación entre las variables. (Recuerde, quiere altas correlaciones entre las variables independientes y las ventas, la variable dependiente.) Note que la diagonal de la

FIGURA 7.15 **Datos acerca de los cereales**

Ventas	Precio	Publicidad	Tiempo	Publicidad atrasada
45.4	29.0	6 803	1	—
46.8	28.7	6 136	2	6 803
51.1	28.1	8 850	3	6 136
46.5	27.9	6 689	4	8 850
45.7	27.9	7 004	5	6 689
50.7	27.6	7 801	6	7 004
49.0	27.0	7 091	7	7 801
48.8	26.7	6 958	8	7 091
49.0	26.6	7 357	9	6 958
50.6	26.7	7 010	10	7 357
51.4	26.7	6 627	11	7 010
52.5	26.7	7 350	12	6 627
51.0	26.6	6 952	13	7 350
50.4	26.6	7 441	14	6 952
54.2	26.8	7 519	15	7 441
50.5	27.1	8 409	16	7 519
52.0	27.6	8 084	17	8 409
52.6	28.3	7 830	18	8 084
52.1	28.6	7 399	19	7 830
52.7	28.9	7 566	20	7 399
52.7	29.3	7 076	21	7 566
51.3	29.8	7 310	22	7 076
51.0	30.9	7 604	23	7 310
50.3	31.6	6 793	24	7 604
52.0	31.6	7 038	25	6 793
52.9	31.6	6 514	26	7 038
49.4	31.7	6 439	27	6 514
53.5	31.7	6 056	28	6 439
52.2	31.7	6 148	29	6 056
51.7	31.1	5 787	30	6 148
53.0	30.9	6 043	31	5 787
51.6	30.5	6 191	32	6 043
53.2	30.3	8 034	33	6 191
54.2	29.7	8 404	34	8 034
52.2	29.8	9 524	35	8 404
56.4	29.9	8 973	36	9 524

matriz (figura 7.16) contiene unos (1); la correlación de una variable consigo misma es evidentemente 1. El analista ha de estar prevenido en contra de correlaciones con valores absolutos elevados (más de .90, aunque este número no debería considerarse un tope rígido). Casi siempre se desea que la correlación entre las variables independientes y las dependientes sea mayor que la existente entre las primeras. Una alta correlación negativa, tan nociva como la positiva, no constituye un problema grave, aunque tanto el tiempo como el precio estén muy relacionados.

Segundo, *se aplica la regresión.* Los resultados del ejemplo de los cereales aparecen en la figura 7.17, suponiendo que el modelo presente una forma lineal simple.

Tercero, se determinan los *predictores significativos* de la variable dependiente (ventas). Aun cuando se procure elegir sólo las variables consideradas como excelente predictor de las ventas, algunas variables producen un efecto pequeño. Si se desea eva-

FIGURA 7.16 Matriz de correlación de los datos referentes al cereal*

	Precio	Publicidad	Tiempo	Atraso de la publicidad
Precio	1.0	−.28	.76	−.26
	(35)	(35)	(35)	(35)
	.00	.10	.00	.13
Publicidad	−.28	1.00	.05	.55
	(35)	(35)	(35)	(35)
	.10	.00	.76	.00
Tiempo	.76	.05	1.00	−.02
	(35)	(35)	(35)	(35)
	.00	.76	.00	.90
Atraso de la publicidad	−.26	.55	−.02	1.00
	(35)	(35)	(35)	(35)
	.13	.00	.90	.00

* Los números entre paréntesis se presentan como: correlación, tamaño de la muestra, nivel significativo.

luar la fuerza del efecto que una variable independiente produce en ellas, estudie el valor absoluto del coeficiente de regresión al error estándar (que se incluye en todas las impresiones de la regresión), llamado también estadístico *t*. En general, si la razón es mayor de 2, a la variable se le indica como un predictor significativo de las ventas. Después de examinar los resultados incluidos en la figura 7.17, se observa lo siguiente: en un nivel de significancia de 5 por ciento el precio tiene una importancia marginal (t = 1.92), la publicidad es significativa (t = 1.21), el tiempo es muy significativo (t = 5.02) y el atraso de la publicidad no es significativo (t = .41). En este caso habrá que decidir si se repite la regresión una vez eliminadas las variables insignificantes. La *parsimonia* (o frugalidad) es importante en los modelos predictores por la necesidad de determinar menos variables independientes para llegar al pronóstico definitivo de un modelo "más pequeño". Dada la escasa importancia del retraso de la publicidad, la regresión 2 en la figura 7.17 repite la regresión con la variable eliminada. Ahora el precio adquiere significancia (t = 2.45) lo mismo que el tiempo, aunque la publicidad sigue siendo importante.

Cuarto, revise los *signos* de las variables independientes significativas. Es una comprobación lógica y acaso la prueba más importante. El gerente de producto *debe*

FIGURA 7.17 Resultados de la regresión: datos relativos a los cereales*

1. Modelo: ventas = 58.528 − .461 (precio) + .00044 (publicidad) − .00015 (retraso de publicidad) + .211 (tiempo)
(.242) (.00037) (.00037) (.042)
Error estándar de la estimación = 1.479
R^2 ajustado = .60

2. Modelo: ventas = 60.041 − .538 (precio) + .00033 (publicidad) + .230 (tiempo)
(.244) (.00032) (.038)
Error estándar de la estimación = 1.468
R^2 ajustado = .65

3. Modelo: en ventas = 3.193 − .053 (en precio) + .090 (en publicidad) + .044 (en tiempo)
(.095) (.043) (.007)
Error estándar de la estimación = .028
R^2 ajustado = .68

* Los números entre paréntesis indican errores estándar.

cerciorarse de que los signos de los coeficientes de regresión sean los apropiados: un signo positivo de un coeficiente de precio constituye un problema; la generalidad de las veces este tipo de fluctuación de los signos se debe al *error de especificación*, esto es, a la omisión de una o más variables básicas en el modelo. En el ejemplo del cereal todos los signos están en la dirección correcta de las variables significativas.

Quinto, verifique el R^2 de la ecuación. En un principio la mayor parte de los analistas se concentran en ella, a pesar de que no garantice un buen modelo de predicción. Eso se debe a que la regresión es esencialmente un procedimiento correlacional y a veces se eligen variables que son absurdas pero que explican la variancia de las ventas. Por eso tiene tanta importancia la combinación de dedicar el tiempo suficiente para seleccionar las variables independientes, para verificar los signos de los coeficientes *y* fijarse en R^2. Éste es 0.65 en el modelo de cereal para desayuno, como se aprecia en la figura 7.17. No es muy alto tratándose de un modelo de series temporales y significa que el intervalo de confianza de la predicción será bastante amplio.

Y por último se formula el intervalo del pronóstico y de la confianza. Como se señaló en páginas anteriores, para preparar el pronóstico se introducen los valores apropiados de las variables independientes. Además puede construirse un intervalo de confianza usando el error estándar de la estimación. Se obtienen así tres pronósticos: conjetura más acertada (el pronóstico puntual), predicción optimista (extremo alto del intervalo de confianza) y predicción pesimista (extremo bajo del intervalo de confianza).

Al tomar en la figura 7.17 los resultados de la segunda regresión en el ejemplo de los cereales, es posible hacer un pronóstico para el primer periodo sin muestra, enero de 1976. Si supone un precio de 30 centavos por 10 onzas (recuerde: el ejemplo es de hace más de 28 años) y si la publicidad de la categoría es de $9 millones, entonces como el valor del tiempo es 37 el pronóstico será 55 400 onzas compradas para los miembros del grupo (55.4 en unidades de la figura 7.15). Con un error estándar de estimación de 1.47, un intervalo de confianza de 95 por ciento alrededor del pronóstico es ±2 940 onzas, equivalente a una fluctuación de 52 460 a 58 340 onzas. Por tanto, 55 400 será la conjetura más acertada, 52 460 el pronóstico pesimista y 58 348 el optimista. Como verá más adelante, este proceso puede —y generalmente debería— repetirse con distintos escenarios; por ejemplo, con las hipótesis concernientes al precio.

Reconocimiento de la incertidumbre

Para emitir un pronóstico mediante un modelo de regresión, es preciso conocer o pronosticar los valores que las variables predictoras (producto interno bruto y publicidad entre otras) mostrarán en el siguiente periodo. Cuando las variables se conocen, un pronóstico razonable incluirá el mejor escenario, sustituyendo los valores conocidos en un pronóstico pesimista (el mejor escenario menos dos errores estándar de la estimación) y en un pronóstico optimista (el mejor escenario más dos errores estándar de la estimación). Dado que las variables predictoras rara vez se conocen con certeza, conviene construir escenarios tanto optimistas como pesimistas y generar pronósticos a partir de ellos. La tabla resultante 3 por 3 (figura 7-18) ofrece un idea más clara de la incertidumbre intrínseca del mercado (aquello de lo cual depende). A los ejecutivos *debería* proporcionárseles información como la de la figura 7.18, aun cuando les gustaría tener *el* pronóstico. (Para los autores de este libro es más fácil, por su prestigio, recomendar lo anterior que para un empleado frente a un jefe exigente.)

FIGURA 7.18 Formato con que se comunica un pronóstico con base en el modelo de regresión

Escenario	Pronóstico		
	Pesimista – 25_{yx}	**Mejor conjetura**	**Optimista + 25_{yx}**
Pesimista: Sin cambio del PIB Disminución de 10% de la publicidad			
Mejor conjetura: Aumento del PIB hasta 3% Publicidad hasta 10%			
Optimista: Aumento del PIB hasta 5% Publicidad hasta 25%			

El impacto de la incertidumbre ante las variables predictoras se muestra más realista en forma gráfica (figura 7.19). Note que el verdadero intervalo es mucho mayor que al utilizar el error estándar de la regresión como base para determinar la incertidumbre. Ello significa lo siguiente: el valor de la variable predictora no será de gran ayuda en el pronóstico cuando no haya suficiente seguridad al respecto. Así pues, en igualdad de circunstancias las variables fáciles de predecir (año y producto interno bruto entre ellas) son predictores más útiles que las impredecibles: actitud del consumidor, precios de productos básicos, etcétera.

Relaciones no lineales

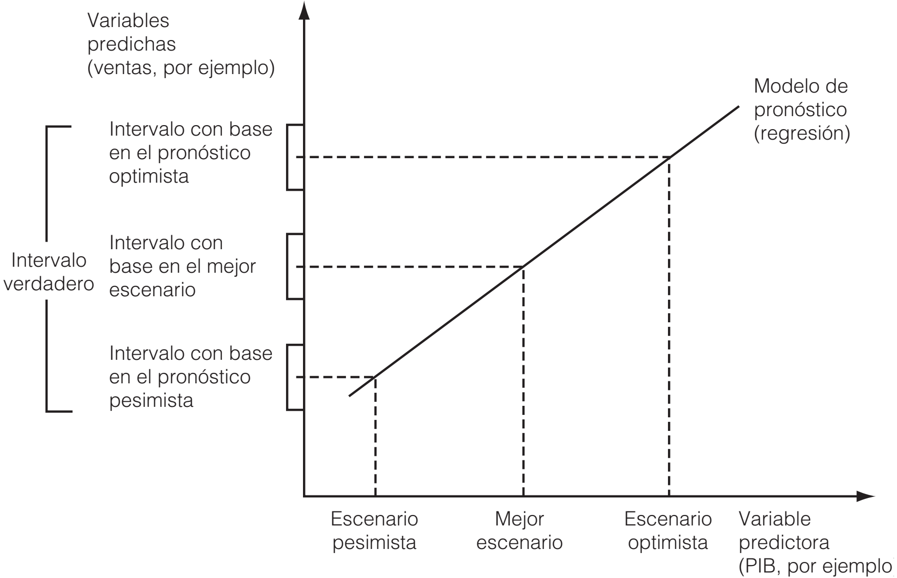
Los modelos de pronóstico con base en la regresión son lineales en su mayoría, o sea que presentan la forma



$$\text{Ventas} = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \ldots,$$

donde X_1 y X_2 son las variables independientes o predictoras y las ventas totales son la variable dependiente.

FIGURA 7.19 Impacto de los predictores inciertos en el pronóstico



En algunos casos se observa una relación no lineal entre las X y las ventas. Un ejemplo: la publicidad presenta muchos rendimientos deficientes. En el modelo lineal la inversión de publicidad da buenos resultados siempre. Si ocurren rendimientos deficientes, el impacto del millonésimo dólar no alcanza la décima parte. Esto puede manejarse en el modelo de regresión utilizando, por ejemplo, la función logarítmica:

$$\text{Ventas} = b_0 + b_1 \text{ (publicidad log)}$$

Un modelo, de uso común, es el multiplicativo (llamado función de Cobb-Douglas en economía):

$$\text{Ventas} = b_0 X_1^{b_1} X_2^{b_2}$$

que puede escribirse y estimarse mediante un programa de regresión estándar usando una transformación logarítmica de las variables:

$$\text{Ventas log} = \log b_0 + b_1 (\log X_1) + b_2 (\log X_2)$$

Una consecuencia interesante de esta fórmula es que los coeficientes se interpretan como *elasticidades*, no como pendientes. Por tanto, b_1 se interpretaría como el cambio porcentual de ventas debido a un cambio porcentual 1 en X_1.

La figura 7.17 contiene los resultados del modelo logarítmico de los datos referentes al cereal. Cabe señalar que los resultados no son iguales a los del modelo lineal. Aquí la elasticidad del precio es insignificante (t = .56), en tanto que la elasticidad de la publicidad es significativa (t = 2.09), lo mismo que la tendencia. Lo contrario sucede con los resultados de la pendiente relativos al precio y a la publicidad según el modelo lineal. Eso puede ocurrir cuando se especifiquen dos teorías sobre cómo se generan las ventas. Por tanto, tal vez convenga más recurrir a un tercer modelo que utilice una función lineal del precio y una función logarítmica con la publicidad.

Pronósticos de participación de mercado

Hasta ahora se han tratado los pronósticos relacionados con el volumen. En mercados estables la participación es importantísima. Los pronósticos al respecto suelen fundarse principalmente en el impacto que la mezcla de marketing (precio, promoción y publicidad) tienen en las ventas o en la participación. Cuando se representa la participación, normalmente se aplica el modelo logit. He aquí su forma básica:

$$\text{Participación de la marca } i = \frac{\exp(BX_i)}{\sum_{\text{todas las marcas}} \exp(BX_j)}$$

donde exp (BX) significa e a la potencia BX y donde BX es una función tal que $B_0 + B_1$ (publicidad \$) + B_2 (precio). Los modelos logit sirven para contestar la pregunta "¿si?": ¿qué sucedería si aumento la publicidad en 20 por ciento y mis rivales no hacen lo mismo?

Pronóstico de productos realmente nuevos

En algunos productos es poco realista la condición de que los modelos de regresión contengan datos de muchos años atrás (o de otro periodo). Eso sucede en especial si se trata de innovaciones tecnológicas o de nuevos bienes duraderos. Además, la exigencia en las primeras etapas del ciclo de vida no necesariamente aparece muy lineal. En la figura 7.11 se ve este tipo de curva de las ventas. Por ejemplo, en 1995 el gerente de los asistentes personales digitales no enfrentó el mismo ambiente de pronóstico que el gerente de Quaker

Oatmeal. Los asistentes personales digitales no llevaban tantos años en el mercado (desde 1992 principalmente) y se hallaban en la etapa de crecimiento temprano del ciclo de vida.

Para manejar ese tipo de situaciones se inventaron modelos que permiten predecir las primeras compras del producto. El más conocido en marketing es el modelo de Bass (1969). Este modelo supone dos tipos de usuarios: innovadores, que compran el producto al inicio de su ciclo de vida; e imitadores, que se basan en la opinión de otros colegas. Surge así un proceso de *difusión.* El modelo muestra la siguiente forma:

$$P_t = p + [q/M]Y(t-1)$$

donde

P_t = probabilidad de compra cuando no la ha habido antes.
$Y(t-1)$ = total de los que han comprado el producto en el periodo $t-1$.
M = potencial de mercado (nivel de saturación).
q = parámetro que representa la tasa de difusión del producto y que refleja el influjo de otros (llamado también *coeficiente de imitación*).
p = probabilidad inicial de compra (llamada también *coeficiente de innovación*).

Las ventas en el periodo t son

$$S(t) = [M - Y(t-1)]P_t$$

Al sustituir P_t de la primera ecuación en la de ventas, obtiene

$$S(t) = pM + [q-p]Y(t-1) - q/M[Y(t-1)]^2$$

Si q es mayor que p (la tasa de imitación es más grande que la de innovación), la curva de ventas se elevará para caer luego. Si q es menor que p (la tasa de imitación es menor que la de innovación), la curva caerá de su nivel inicial.

El modelo puede estimarse realizando una regresión como la siguiente:

$$\text{Ventas} = c_0 + c_1Y(t-1) + c_2[Y(t-1)]^2$$

aquí las ventas se usan simplemente como la variable dependiente; las variables independientes son el número acumulativo de los adoptadores anteriores, cantidad que se eleva al cuadrado después. En otras palabras, tan sólo se requiere la información de las ventas históricas. Una vez calculados los coeficientes c, las cantidades p, q y M pueden resolverse mediante las siguientes identidades:

$$c_0 = pM,\ c_1 = [q-p] \text{ y } c_2 = -q/M$$

Hay tres ecuaciones y tres incógnitas; así que p, q y M son soluciones únicas.[2] El pronóstico de ventas puede obtenerse directamente de la ecuación correspondiente.

El modelo de Bass se ajusta bien a los patrones previos de adopción. Un ejemplo, el modelo acertó al pronosticar un descenso de las ventas de televisores de color a fines de la década de 1960, algo en que los expertos de los grandes fabricantes se equivocaron al aplicar una extrapolación esencialmente lineal. Por desgracia, el modelo es sensible al número de periodos de los datos disponibles: es poco confiable cuando se dispone apenas de cuatro o cinco años de datos.[3] Además, por ejemplo, el nivel de saturación del mercado,

[2] Si c_2 es menor que cero, se resolverá p usando la fórmula cuadrática que tiene dos soluciones: una negativa y otra positiva que es la utilizada.

[3] Se consiguen pronósticos razonables cuando los resultados de estudios anteriores —esencialmente los valores promedio de p y q— se combinan con los datos (Sultan, Farley y Lehmann, 1990).

M, se verá afectado probablemente por el precio y el parámetro de imitación, *q*, por la publicidad (Horsky y Simon, 1983; Jones y Ritz, 1991). A diferencia del modelo anterior que no contiene variables de marketing, se ha diseñado un modelo ampliado que sí las incorpora (Bass, Krishnan y Jain, 1994).

EJEMPLOS

Potencial de las barras energéticas

Suponga con optimismo que el público consume un promedio de una barra diaria (un nivel real de "saturación"). Después examine cuántas personas son consumidores potenciales. Empiece con la población total para luego restar los que considera no consumidores a causa de la edad, de una alergia o del nivel de ingresos. (Note que debe hacer un ajuste excesivo pues algunos caen en varias categorías, o sea tienen más de 74 años y son pobres.) El número obtenido de consumidores potenciales es 215 430 (figura 7.20). Por tanto,

Potencial = (215 millones)(365 barras/año) = 78.5 mil millones de barras al año

Observe cuán importante es la suposición de uso (barras consumidas a la semana) en esta estimación: si supone un promedio más realista de 1 barra a la semana, la estimación del potencial cae a un nivel más razonable aunque todavía difícil de alcanzar: 11.2 mil millones de barras anuales, cifra muy lejana de los niveles actuales.

Pronóstico de la venta de barras energéticas mediante la regresión

Predecir las ventas de las barras energéticas en Estados Unidos es difícil por varias razones. En primer lugar, se dispone de pocos años de datos con los cuales trabajar (aquí se utiliza un quinquenio, 1997-2001, para pronosticar el 2002). En segundo lugar, muchas de las variables macroeconómicas que podrían emplearse (ingreso familiar e índice de precios al consumidor) guardan estrecha correlación, lo cual obliga a elegir una (en este caso cantidad de familias). En tercer lugar, es difícil predecir las variables causales como el precio y el ingreso generado con productos nuevos. Para continuar con el ejemplo use la inversión en publicidad de Power Bar, el creador de categoría, en parte porque estaba disponible. (Observe la necesidad de predecir esto para el 2002, lo cual hace más incierto el pronóstico.) Los datos aparecen en la figura 7.20. El modelo resultante de regresión produjo un R^2 de .998, inflado ante la escasez de puntos de datos. El modelo era

Ventas en dólares = –7 130 000 000 + 71.29 (número de familias)
+ 9 557 467 (publicidad de Power Bar)

con un error estándar de 9 314 701.

FIGURA 7.20 **Consumidores potenciales de barras energéticas**

	Consumidores potenciales en 2003 (en miles)
Población USA	284 332
Menos niños menores de 5 años	18 602
Menos 70% de adultos mayores de 74 años	18 014
Menos población alérgica al trigo	3 000
Menos población alérgica a las nueces	3 128
Menos población por debajo del nivel de pobreza (9.2%)	26 159
Total consumidores potenciales en 2003	**215 430**

FIGURA 7.21 **Datos sobre barras energéticas**

Año	$ Ventas	Número de familias	Publicidad de barras energéticas en millones
1997	85 506 530	99 965 175	9.72
1998	158 197 712	101 042 864	8.36
1999	217 109 706	102 118 600	7.00
2000	353 108 889	103 245 963	14.00
2001	504 000 000	104 344 445	20.00

Es relativamente fácil pronosticar las familias; aquí se usa 105 458 124 (precisión evidentemente ridícula). La publicidad de las barras energéticas es difícil de pronosticar y por eso conviene utilizar tres escenarios: uno optimista por 26 millones, la mejor conjetura de 24 millones y uno pesimista de 18 millones. Lo anterior equivale a una reducción respecto al 2001. (Adviértase cuán sensible es el pronóstico a esta suposición.) A continuación se incluyen los pronósticos resultantes, con ±2 errores estándar, equivalentes a 18 600 000, que se utilizaron como una estimación conservadora de la incertidumbre.

	Barra energética	
Nivel de publicidad	**Pronóstico**	**Intervalo**
18 millones	558 100 000	539 500 000 a 576 700 000
24 millones	615 600 000	597 000 000 a 634 200 000
26 millones	634 600 000	616 000 000 a 653 200 000

Note lo siguiente: aun con R^2 por arriba de .99 existe gran incertidumbre porque no se conocen bien los factores de mercado (la publicidad de las barras energéticas en este caso) que impulsan la venta. Esta cifra es mucho menor que la estimación potencial, lo cual indica que el resultado es alcanzable.

Ventas de los asistentes personales digitales

Considere el problema de predecir sus ventas en 1995. Los cuatro años de datos disponibles en ese tiempo (figura 7.22) ofrecen una base endeble para explicar el modelo de Bass. He aquí los resultados que se consiguen:

$$\text{Ventas} = 78.123 + .783Y(t) - .0007Y(t)^2$$

El modelo pronostica las ventas históricas con mucha precisión. Además q es mucho mayor que p ($q = .798$ y $p = .065$), o sea que el producto recibe comentarios orales favorables.

FIGURA 7.22 **Modelo de Bass: comparación entre ventas predichas de los asistentes personales y ventas reales**

Año	Venta de asistentes (000)	Predichas	Error porcentual
1992	63	·78.123	24.0%
1993	150	124.674	16.9
1994	200	213.144	6.6
1995	285	282.104	1.1
1996	?	283.614	?

El pronóstico de 1996 es de 284 000 unidades, equivalentes a un crecimiento nulo. Como ahora sabe, las ventas han seguido aumentando. No obstante, gran parte del crecimiento se debe a la disminución del precio y a una mejor calidad (capacidades comunicativas), lo mismo que al gran auge de Internet. Palm Pilot fue introducido en 1996. Se advierte así la dificultad de pronosticar las ventas al inicio de un ciclo de vida; al estimar claramente el modelo de Bass con todos los datos disponibles en el momento, se pronosticarían ventas más cuantiosas.

Los pronósticos efectuados a comienzos del 2000 eran mucho más optimistas:

- IDC (a través de CNETNews.com) indica que las ventas aumentarán de 5.4 millones en 1999 a 18.9 millones en el 2000.
- Industry Standard (que usa el análisis de Forrester Research) indica que en el 2000 podrían utilizarse 15 millones de asistentes personales digitales y que en el 2002 su número superará a la computadora personal.
- Mobil Insights (a través de Field Force Automation) indica que las ventas de "aparatos móviles de información" rebasarán los 25 millones y las ventas de computadoras notebooks.

Hasta los pronósticos anteriores parecen obsoletos ante las actualizaciones, el influjo de Blackberry, la convergencia de las tecnologías, las características inalámbricas y las fusiones. Lo importante es que los pronósticos rara vez envejecen elegantemente en mercados de cambio acelerado.

USO DE LOS PRONÓSTICOS

Como señaló en el capítulo, es difícil decir cuáles técnicas son buenas y cuáles son malas, porque a menudo el éxito depende de las circunstancias. La precisión se funda en factores como los siguientes: horizonte temporal, dinero invertido en el pronóstico, tiempo dedicado a formularlo, volatilidad de la categoría.

Aunque los métodos cuantitativos se antojen tediosos a veces, hay dos razones que justifican su aplicación: 1) simplifican situaciones rutinarias y repetitivas; 2) obligan a hacer explícitas las suposiciones. Cuando se usan, conviene dar los siguientes pasos complementarios:

1. *Efectuar un análisis de sensibilidad.* El pronóstico puede formularse con gran convicción sólo cuando un resultado parece estable a lo largo del método y de los puntos de datos (omitir uno o dos años de datos y volver a efectuar el análisis).
2. *Examinar grandes residuales.* Los residuales son los errores individuales del pronóstico en los periodos. A menudo se detectan las variables omitidas, cuando se estudian las características de los periodos en que el pronóstico fue erróneo.
3. *No buscar una precisión exagerada.* Para ello se redondea el pronóstico y se ofrece un intervalo honesto de más menos.
4. *Mostrar tolerancia ante los errores.* Se espera que los métodos aumenten las probabilidades de hacer un pronóstico acertado, pero sin garantizarlo. No confíe en los pronósticos de intervalos demasiado estrechos.
5. *Generalmente los puntos más importantes pasarán inadvertidos.* Los métodos cuantitativos (lo mismo que los cualitativos) son eficaces mientras los patrones que ocurrieron

en el pasado se extiendan al futuro. Siempre que se produce un cambio importante, la mayoría de los pronósticos resultan incorrectos. Dicho de otra manera, los métodos carecen de valor para predecir los cambios más importantes de cómo funciona el mundo. En consecuencia, la mayor parte de los pronósticos prescinden de los efectos ocasionados por dichos cambios.

Combinación de pronósticos

Hasta ahora se han descrito varios métodos de pronóstico, junto a sus puntos fuertes y débiles. Al emitir un pronóstico importante, es común y prudente hacer varios y combinarlos después, quizás aplicando alguna técnica de promedio. Un promedio de varios pronósticos tenderá a ser mejor que cuando se aplica una sola técnica con sus deficiencias.

Los resultados de varios métodos pueden resumirse como en la tabla de la figura 7.23. En este caso la diversidad constituye un indicio útil de la incertidumbre. Más aún, al decidir cómo combinar los pronósticos será necesario recurrir a suposiciones explícitas. En la figura 7.23 se utiliza un simple promedio como la regla combinatoria (es decir, pesos iguales), pero éstos también podrían asignarse, por ejemplo, en proporción inversa al tamaño del intervalo de confianza (Wilton y Gupta, 1987).

Cómo lograr la aceptación

En la sección anterior supuso que una sola persona se encarga del pronóstico. En ocasiones se adopta un orden jerárquico: un ejecutivo de nivel más alto realiza un pronóstico de venta para los productos de la empresa. También existen los pronósticos “de abajo arriba”: pueden sumarse los que lleven a cabo los vendedores regionales, los gerentes de país u otros empleados. Por desgracia rara vez coinciden ambos tipos de predicción entre sí o con las metas de crecimiento del producto. El proceso con que se llega a un acuerdo es a la vez útil y frustrante.

En los pronósticos que se muestran abajo, tanto los ingresos personales como los presupuestos dependen del pronóstico. El ingreso personal, en especial el de un vendedor, está ligado a cuotas, las cuales a su vez tienden a ser conservadas para que sea más fácil alcanzar la meta o cuota de ventas. Por el contrario, algunos gerentes exageran el potencial de ventas con el propósito de conseguir un presupuesto más grande. Por eso el proceso

FIGURA 7.23 **Formato muestra de un resumen de pronósticos**

	Pronóstico		
Método	**Pesimista**	**Mejor conjetura**	**Optimista**
1. Extrapolación de series temporales			
2. Modelo de regresión:			
Versión A			
Versión B			
3. Juicio de expertos:			
Experto A			
Experto B			
4. Juicio personal			
5. Pronóstico de abajo arriba			
Promedio			

de abajo arriba, aunque con base en el conocimiento de quienes están más cerca del consumidor, a veces ofrece una estimación poco objetiva. Casi siempre es un error basarse exclusivamente en un método de abajo arriba o de arriba abajo.

¿Por qué no simplemente visitar la red?

Cada vez se explora más Internet para hacer pronósticos que luego se combinan y tipifican promediando las estimaciones. Es un método fácil aunque poco científico. Primero, uno se pregunta de dónde provienen los pronósticos. Lo más probable es que estén influidos por los anteriores, originándose así un efecto de bola de nieve o de cascada en que los primeros pronósticos tienen gran impacto. Segundo, fíjese quién los hizo y cómo: quizá esa persona esté menos preparada que usted que ya leyó este capítulo. Si eso le preocupa, mucho mejor. En caso de tratarse de un pronóstico importante, deberá conocer el proceso con que se llegó a él y repetirlo o encontrar una fuente confiable (no sólo fácil).

RESUMEN

El potencial de mercado generalmente no se conoce bien, pero es muy importante por varias razones. Una estimación baja hace que el gerente de marketing se apresure a declarar maduras las categorías. Se crean así oportunidades para los competidores ambiciosos que tienen otras ideas respecto al potencial no explotado. El simple hecho de intentar calcular el tamaño del mercado potencial da ideas de cómo llevar el producto o servicio a otros segmentos, tema que estudiará más a fondo en los dos capítulos siguientes.

El pronóstico es una de las funciones más importantes del gerente de producto. Es un elemento de los aspectos de la estrategia de marketing. También es indispensable para planear la producción. Si es exagerado, se fijarán objetivos demasiado ambiciosos: los inventarios serán excesivos; los altos directivos, el personal de producción y los miembros de los canales se sentirán molestos. Si el pronóstico resulta muy conservador, se incurrirá en costos por no aprovechar las oportunidades: pérdida de ventas. Un buen pronóstico se basa en métodos múltiples y en la lógica, junto con el conocimiento del análisis de regresión. La suerte nunca sale sobrando.

Bibliografía

Bass, Frank M. (1969) “A New Product Growth Model for Consumer Durables”, *Management Science*, enero, pp. 215-227.

Bass, Frank M., Trichy V. Krishnan y Deepak C. Jain (1994), “Why the Bass Model Fits without Decision Variables”, *Marketing Science* 13 (verano), pp. 203-223.

Bayus, Barry L., Saman Hong y Russell P. Labe hijo (1989), “Developing and Using Forecasting Models of Consumer Durables: The Case of Color Television”, *Journal of Product Innovation Management* 6, pp. 5-19.

Beeh, Jenny E. (1994), “PCs Are Taking to the Streets”, *Advertising Age*, 31 de octubre, p. 28.

Cerf, C. y V. Navaski (1984), *The Experts Speak*, Nueva York, Pantheon Books.

Chambers, John C., Satinder K. Mullick y Donald D. Smith (1971), “Hot to Choose the Right Forecasting Technique”, *Harvard Business Review*, julio-agosto.

Cox, William E. (1979), *Industrial Marketing Research*, Nueva York: John Wiley & Sons.

Deveny, Kathleen (1990), "States Mull Rash the Diaper Regulations", *The Wall Street Journal*, 15 de junio, p. B1.

Dhalla, Nariman K. y Sonia Yuspeh (1976), "Forget the Product Life Cycle Concept!" *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 102-112.

Georgoff, David M. y Robert G. Murdick (1986), "Manager's Guide to Forecasting", *Harvard Business Review*, enero-febrero.

Horsky, Dan y Leonard S. Simon (1983), "Advertising and the Diffusion of New Products", *Marketing Science,* invierno, pp. 1-18.

Jones, J. Morgan y Christopher J. Ritz (1991), "Incorporating Distribution into New Product Diffusion Models", *International Journal of Research in Marketing*, junio, pp. 91-112.

Kahan, Kenneth B. (2002), "An Exploratory Investigation of New Product Forecasting Practices", *The Journal of Product Innovation Management* 19, pp. 133-143.

McWilliams, Gary (1995), "At Compaq, a Desktop Crystal Ball", *Business Week*, 20 de marzo, p. 96.

Neslin, Scott A. y Robert W. Shoemaker (1983), "Using a Natural Experiment to Estimate Price Elasticity: The 1974 Sugar Shortage and the Ready-to-Eat Cereal Market", *Journal of Marketing*, invierno, pp. 44-57.

Sanders, Nada R. y Karl B. Manrodt (1994), "Forecasting Practices in US Corporations: Survey Results", *Interfaces*, marzo-abril, pp. 92-100.

Sellers, Patricia (1991), "A Boring Brand Can Be Beautiful", *Fortune*, 18 de noviembre, p. 169.

Sultan, Fareena, John U. Farley y Donald R. Lehmann (1990), "A Meta-Analysis of Applications of Diffusion Models", *Journal of Marketing Research*, febrero, pp. 70-77.

Wheelwright, Steve C. y Spyros Makridakis (1985), *Forecasting Methods for Management*, Nueva York: John Wiley & Sons.

Wilton, Peter C. y Sunil Gupta (1987), "Combination of Forecasts: An Extension", *Management Science*, marzo, pp. 356-372.

Wired, noviembre de 1995, p. 76.

Apéndice 7 Regresión de series de tiempo con factores estacionales

Estudie los siguientes datos referentes a los embarques trimestrales de petróleo al Reino Unido durante el periodo 1964-1966 (figura 7A.1). Al graficarlos aparece un efecto estacional previsible muy marcado (figura 7A.2). Claro que sería un grave error prescindir del elemento estacional (además de que generaría una autocorrelación significativa). Es impráctico realizar cuatro regresiones individuales, porque habría únicamente tres observaciones por cada una. Sería posible desestacionalizar los datos antes de efectuar la regresión, utilizando un factor de ajuste semestral como el siguiente:

$$\frac{\text{Ventas promedio en un trimestre particular}}{\text{Ventas promedio en todos los trimestres}}$$

Sin embargo, acaso el método más atractivo consista en recurrir a variables ficticias. Para ello primero se crea una variable ("crear variables ficticias") para cada trimestre (figura 7A.3). Después la siguiente ecuación se estima por regresión:

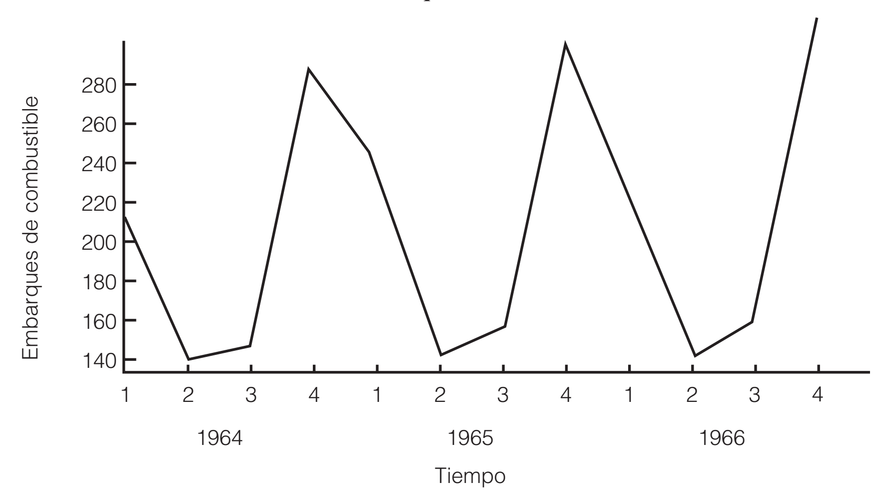
$$\text{Embarques} = B_0 + B_1 \text{ (tiempo)} + B_2 \text{ (invierno)} + B_3 \text{ (primavera)} + B_4 \text{ (verano)}$$

Note que una de las posibles variables ficticias ha de eliminarse antes de correr el programa de computación. Si se incluyen todas las variables independientes, serán perfectamente multicolineales. En este caso resulta imposible invertir una matriz clave y el programa fracasará. (Otra posibilidad: omitir la constante B_0 y conservar las cuatro variables ficticias si hubiera la opción de utilizar el programa.) En términos generales, si la variable categórica tiene categorías, habrá que emplear las

FIGURA 7A.1 **Embarques de combustible al Reino Unido**

Trimestre	Año	Ventas
1	1964	210
2		120
3		140
4		260
1	1965	220
2		125
3		145
4		270
1	1966	225
2		128
3		149
4		275

FIGURA 7A.2 **Gráfica de los embarques de combustible**



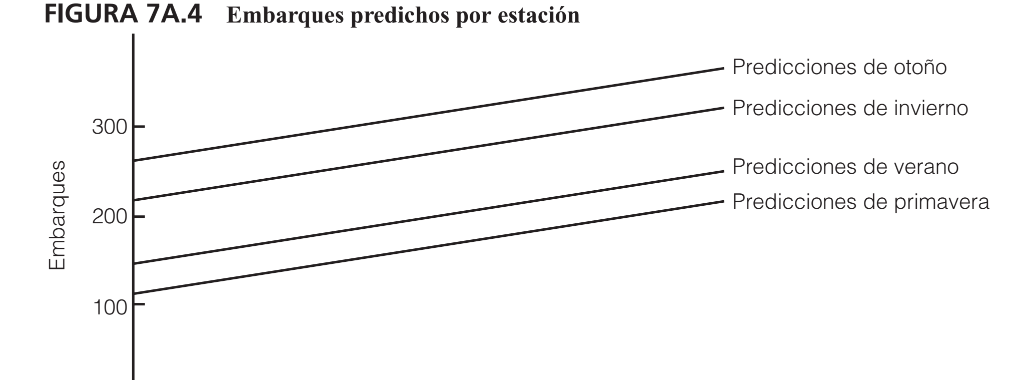
variables ficticias $c - 1$. Aquí se excluyó el otoño, sin que ello incida en los pronósticos pues no dependen de la variable suprimida. Los resultados fueron:

$$B_0 = 256.5$$
$$B_1 = 1.468$$
$$B_2 = -45.6$$
$$B_3 = -141.1$$
$$B_4 = -122.2$$

FIGURA 7A.3 **Variables ficticias estacionales**

		Variables ficticias			
Embarques	**Tiempo**	**Invierno**	**Primavera**	**Verano**	**Otoño**
210	1	1	0	0	0
120	2	0	1	0	0
140	3	0	0	1	0
260	4	0	0	0	1
220	5	1	0	0	0
125	6	0	1	0	0
145	7	0	0	1	0
270	8	0	0	0	1
225	9	1	0	0	0
128	10	0	1	0	0
149	11	0	0	1	0
275	12	0	0	0	1

FIGURA 7A.4 **Embarques predichos por estación**



Así pues, las predicciones correspondientes a los trimestres son:

Invierno:	Embarques = $B_0 + B_1$ (tiempo) + $B_2(1) + B_3(0) + B_4(0)$
	= $(B_0 + B2) + B_1$ (tiempo)
	= 210 + 1.468 (tiempo)
Primavera:	Embarques = $(B_0 + B_3) + B_1$ (tiempo)
	= 115.5 = 1.468 (tiempo)
Verano:	Embarques = $(B_0 + B_4) + B_1$ (tiempo)
	= 134.4 + 1.468 (tiempo)
Otoño:	Embarques = $B_0 + B_1$ (tiempo)
	= 256.6 + 1.468 (tiempo)

Los resultados se muestran gráficamente en la figura 7A.4. Los coeficientes de las variables ficticias se interpretan como la diferencia en el valor promedio de la variable dependiente entre la categoría de la variable ficticia y la de las variables que no la contengan (en este ejemplo, otoño). Por tanto,

$$B_2 = \frac{210+220+225}{3} - \frac{260+270+275}{3} + 3(1.468)$$
$$= -50 + 3(1.468) = -45.6$$

Si con este modelo se predijeran los embarques en el segundo trimestre de 1968, el pronóstico con "mejor escenario" sería

Embarques predichos = 155.5 + 1.468(18) = 142

Capítulo Ocho

Diseño de la estrategia del producto

Introducción

En los capítulos anteriores se examinó a fondo el análisis básico con el cual se prepara un plan de marketing.[1] En este capítulo se verá lo que lleva a realizar dicho análisis, a la selección de la estrategia del producto (el plan de acción). En el plan se abordan tres preguntas relacionadas:

1. *¿Adónde se va?* El interés se centra en los objetivos primarios como crecimiento frente a utilidades.
2. *¿Cómo llegar a la meta?* Esto es lo esencial de la estrategia de marketing/producto, que se plantea opciones como concentrarse en los consumidores actuales o en otros. Las opciones se resumen en una declaración de selección del mercado meta y del posicionamiento que define *a*) los consumidores meta, *b*) la competencia meta y *c*) la propuesta (oferta general), la cual permitirá a la compañía captar parte del mercado.
3. *¿Qué hacer?* Esta pregunta se refiere a los programas o tácticas que se aplicaron a fin de implementar la estrategia básica. Consiste en describir la mezcla de marketing: producto, precio, promoción, distribución y servicio.

Este capítulo se enfoca primordialmente al inciso 2: selección del mercado meta y posicionamiento. Los programas concretos son el tema de los siguientes capítulos.

Beneficios de la estrategia

Con una estrategia eficaz se logran tres resultados clave:

En primer lugar, *mejora la coordinación* entre las áreas funcionales de la empresa, lo mismo que el marketing. Las áreas tienen una idea distinta de alcanzar el éxito. El gerente de producto desea aumentar el gasto de publicidad. El gerente de ventas está en favor de políticas (más) flexibles de precio. El personal de producción prefiere series más largas de producción y menos productos. Los analistas financieros/contables exigen una justificación cuantitativa de los gastos y desean resultados rápidos.

[1] Gran parte de nuestras ideas sobre la estrategia de marketing reflejan el influjo de James "Mac" Hulbert, Columbia Business School; de William Brand, Impact Planning Group; Abraham Schuchman, durante largos años profesor de marketing en Columbia University.

Suponga que un fabricante de computadoras desee concentrarse en una industria cuyos productos presentan características especiales. La imagen o "posicionamiento" se funda en una gran calidad y superioridad tecnológica. En este caso la orientación flexible ante el precio por parte del gerente de ventas no coincide con la estrategia. Al personal de ventas quizá le moleste el enfoque, pues significa un volumen más bajo y más adaptaciones. El personal de contabilidad tiene problemas para evaluar en términos financieros las actividades creadoras de marca de la agencia publicitaria. Un propósito de la estrategia consiste en garantizar la colaboración de todos los miembros del equipo (o "que estén en sintonía"). Por supuesto la coordinación no se alcanzará con una estrategia que no se acepte, que no esté debidamente articulada o que no se comprenda bien.

En segundo lugar, la estrategia *define cómo se asignarán los recursos* que suelen ser limitados. Por lo regular la limitación será mayor en algunas áreas: capacidad de manufactura o de servicio, tiempo de la fuerza de ventas y dinero por citar algunas. Además esos recursos se comparten a veces. Por ejemplo, una fuerza de ventas se encarga de muchos productos. Cuanto menor sea el nivel de la organización, más recursos se compartirán. En conclusión, en el nivel de producto la estrategia necesita ofrecer una orientación clara para asignar los recursos a las actividades.

En tercer lugar, la estrategia debería *llevar a una posición superior en el mercado.* En el capítulo 3 se expuso cómo el éxito no se logra sin una definición de la competencia. Una buena estrategia tiene en cuenta los rivales actuales y potenciales, así como sus puntos fuertes y débiles (capítulo 5). Una *estrategia sensible a la competencia* reúne por lo menos una de las cuatro características siguientes:

1. Es algo que un rival *no puede* hacer. Esto sucede en la protección de patentes (en la industria farmacéutica), en la capacidad adicional o en alguna otra ventaja tecnológica o patrimonial. Un ejemplo, antes del lanzamiento de Windows 95 Apple Computer era el único proveedor de computadoras personales con una interfaz gráfica fácil de usar. Otros sistemas operativos, sobre todo DOS y las versiones anteriores de Windows, no podían igualarla. Pero eso no significa que la ventaja dure para siempre, como lo descubrió Apple cuando Windows 98, NT y otros sistemas operativos erosionaron su posición en el mercado.
2. Es algo que un rival *se abstendrá de hacer.* A menudo las compañías pequeñas buscan segmentos pequeños del mercado, con la esperanza de ser ignoradas por las grandes empresas impulsadas por criterios financieros. Silicon Graphis, Inc., un fabricante de estaciones de trabajo, se especializó en computadoras que manipulan imágenes tridimensionales en la pantalla y que sirven para diseñar aviones de propulsión, efectos especiales en las películas y otras aplicaciones. Los otros grandes proveedores (Sun, IBM y Hewlett-Packard) fabricaban más computadoras de propósito general que no atendían las necesidades del segmento tan bien como las de Silicon Graphics.
3. Los competidores *estarán en desventaja si lo hacen.* La estrategia "precios bajos todos los días" de Sears (capítulo 10) fue un intento infructuoso de emular el éxito de Wal-Mart, porque no estaba preparada para integrar una orientación a costos bajos y a precios bajos en toda su estructura.
4. *Algo que le haga ganar si el competidor gana.* Campbell Soup Company realizó una campaña publicitaria cuyo lema era "La sopa es buena". Es un eslogan genérico cuyo propósito era aumentar el consumo general de la sopa. A Campbell le beneficia puesto que ocupa una posición dominante en el mercado. Por el contrario, ni Heinz ni Lipton

podían darse el lujo de implementar esta estrategia, porque su efecto principal consistiría en incrementar las ventas de Campbell.

En resumen una buena estrategia de marketing coordina las áreas funcionales de la empresa, contribuye a asignar eficientemente los recursos y a que el tributo ocupe la posición en el mercado que desean los directivos. Además descubre una ventaja sobre otros productos y servicios que se dirigen a los mismos consumidores.

ELEMENTOS DE UNA ESTRATEGIA DEL PRODUCTO

Una definición más completa de la estrategia de marketing para un producto consta de siete partes (Hulbert, 1985):

1. Formulación de objetivo(s) que el producto debería alcanzar.
2. Selección de la alternativa(s) estratégica(s).
3. Selección de los consumidores meta.
4. Elección de competidores meta.
5. Formulación de la estrategia básica.
6. Descripción de la mezcla de marketing de soporte.
7. Descripción de programas funcionales de soporte.

Los dos primeros elementos —objetivos y alternativas estratégicas— establecen la orientación general de la estrategia. Los siguientes tres —selección de consumidores meta, selección de competidores meta y descripción de la estrategia básica— constituye la esencia de la estrategia de marketing.[2] En conjunto reciben el nombre de posicionamiento, es decir, la manera en que el producto se diferenciará de la competencia en la mente del consumidor. Por último, la mezcla de marketing y los programas funcionales de soporte se relacionan con la implantación de la estrategia.

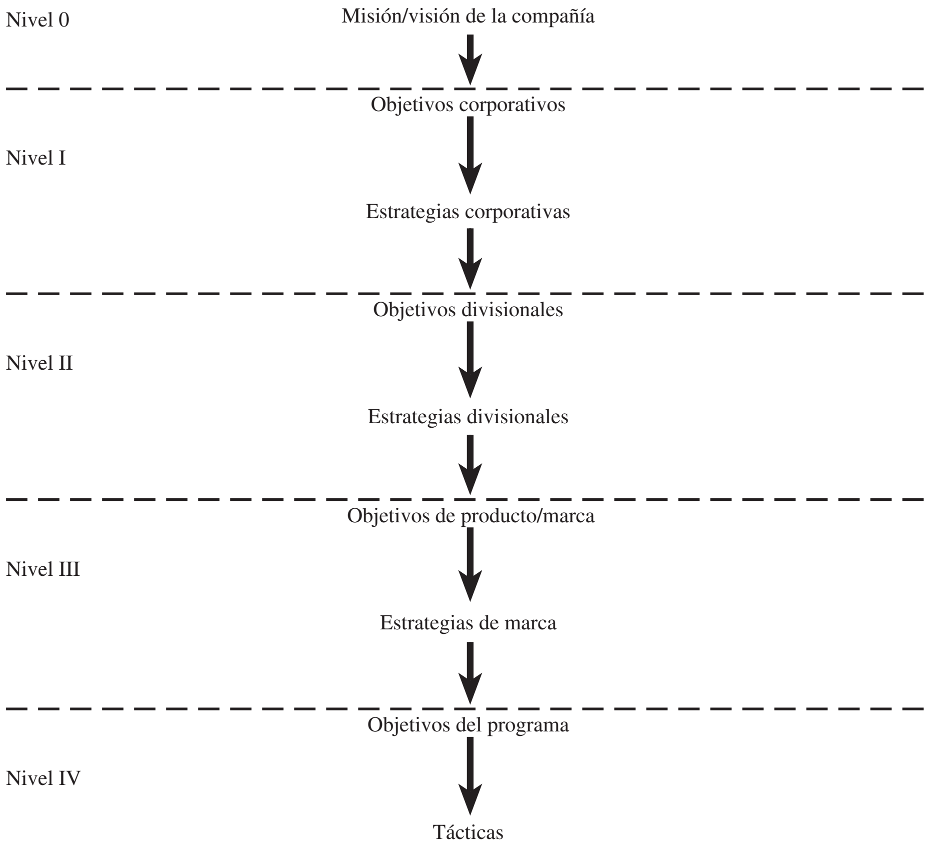
La coordinación e integración se facilitan cuando la estrategia se diseña en forma sistemática. Los aspectos de la estrategia presentan un orden lógico: es evidente que las decisiones sobre la mezcla de marketing —el precio y la publicidad entre ellas— dependen de la estrategia básica. Por ejemplo, la estrategia de un posicionamiento de alta calidad para los consumidores ricos, como la línea de ropa Polo de Ralph Lauren, se implanta lógicamente con un precio elevado, una distribución exclusiva y una publicidad cara para que la estrategia corresponda a la implementación.

ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Una empresa persigue varios objetivos, empezando con la misión o visión y abarcando desde el nivel corporativo hasta el producto. El tipo de objetivos que ahora interesan se refieren a la pregunta: "¿Adónde quiere llegar?" Claro que la respuesta diferirá pues dependerá del nivel organizacional. En el nivel corporativo son comunes los objetivos relacio-

[2] La selección del producto también forma parte de la estrategia de marketing, es decir, "¿qué productos?" para "¿cuáles mercados?". Y como en este libro se asume el papel de un gerente de producto, se da por sentada la elección del producto básico. Las modificaciones se tratarán en el capítulo 9.


FIGURA 8.1 **Jerarquía de los objetivos**



nados con el rendimiento sobre la inversión, precio de las acciones y mezcla de negocios. Pero no son de gran utilidad para el director de marketing porque en el nivel del producto no dan una pauta de cómo proceder.

La figura 8.1 contiene los niveles de los objetivos y estrategias de una empresa, esto es, una *jerarquía de objetivos.* En los diversos niveles unos y otras han de combinarse para alcanzar las metas globales. Generalmente los encargados de conciliar tanto la unidad de negocios como los objetivos del producto para alcanzar la meta global se cercioran de que los objetivos individuales de los productos se integran a la meta global de la empresa.

En este capítulo se atiende fundamentalmente el nivel III: objetivos del producto. Los dos objetivos que suelen fijarse a un producto o servicio son crecimiento —de ingresos por ventas o de participación de mercado— y rentabilidad. Rara vez es posible optimizar ambos al mismo tiempo durante el lapso de un plan anual de marketing. El tipo de actividades requeridas para conseguir una ambiciosa participación de mercado será incompatible con el logro de un objetivo igualmente ambicioso de rentabilidad.

Un ejemplo, para cumplir el objetivo de participación de mercado se reduce el precio, se eleva la inversión en publicidad, se aumenta la fuerza de ventas, etc. Un crecimiento importante de la participación no se consigue sin un gasto mayor o una reducción de los márgenes unitarios de ganancia. Un ejemplo de compromiso entre utilidades y participación

se encuentra entre las automotrices, japonesas que optaron por una orientación a las utilidades relegando la participación a segundo plano, en parte debido a las pérdidas que sufrieron cuando en 1995 el yen empezó a cotizarse a 80 por dólar. El resultado fue la introducción de automóviles caros (Lexus entre ellos) y de las SUV (*Business Week,* 1996).

Pocos gerentes utilizan un objetivo de crecimiento sin estudiar antes su impacto en las utilidades del producto (aunque varias compañías de Internet lo hicieron, muchas veces con resultados desastrosos). Quizá la rentabilidad sea la meta principal pero siempre estará sujeta a conservar la participación o a una disminución controlada (cosechar). El objetivo a maximizar sería el objetivo *primario* y el que sirve de restricción: el objetivo *secundario.* El flujo de efectivo podría ser un tercer objetivo. Cuando se adquiere una compañía a través de una compra apalancada (como se hizo con tanta frecuencia en la década de 1980), el flujo de efectivo para liquidar la deuda es un aspecto importantísimo y entonces los productos de la compañía deben generar efectivo.

He aquí otras características de los objetivos eficientes:

1. Los objetivos tienen *normas cuantificadas* del desempeño. En otras palabras, su formulación deberá incluir un criterio que permita evaluar el desempeño: "aumentar en dos puntos la participación de mercado".
2. Los objetivos deben ser lo bastante ambiciosos para *desafiar*, pero nunca irreales. Operan como motivadores. Si exigen demasiado, los empleados los considerarán absurdos. Los objetivos poco reales propician que no se consigan las metas de utilidades, cosa que el mercado accionario castiga sin piedad. Cuando son poco ambiciosos, la empresa no se sentirá estimulada para alcanzar su potencial.
3. Los objetivos han de incluir un *marco temporal* en el cual han de cumplirse. En la planeación anual un año es el marco primario, complementado quizá con revisiones trimestrales.

Dos preguntas fundamentales ha de hacerse el gerente de producto respecto a los objetivos: 1) ¿cuáles debe tratar de alcanzar? y 2) ¿qué alcance deben tener?

Para contestar la primera pregunta hay que tener en cuenta el análisis de la industria, de los rivales y los recursos financieros de la empresa, tanto los actuales como los previstos. Los objetivos de crecimiento no serán alcanzables si los rivales no tienen algunos puntos débiles susceptibles de explotar (análisis de la competencia), si no hay un segmento del mercado con un potencial residual (análisis del consumidor) o si no se prevé un crecimiento general de la categoría (análisis de la industria).

Algunas industrias tienen objetivos tradicionales. Por ejemplo, en los productos de consumo la participación de mercado y el volumen de ventas fueron los más importantes durante años. Los gerentes de producto estaban bajo la presión constante de "mover grandes volúmenes". Sin embargo, en los últimos años tienden a conceder más importancia a las metas de utilidades que al volumen. Eso es difícil de implantar por dos razones. La primera, los sistemas de información de la mayoría de las compañías miden bien la participación de mercado y el volumen de ventas, pero no las utilidades. La segunda —y quizá la más importante— no siempre premian a los gerentes en base a las utilidades; la clave de las carreras de fast-track ha consistido en aumentar el volumen y la participación.

La segunda pregunta se refiere a la ambición: si un gerente de producto trata de aumentar la participación de mercado, ¿qué incremento es apropiado? En algunos casos un crecimiento nulo es ya un auténtico desafío: si la participación de un producto ha ido

decreciendo, sería ambicioso el mero hecho de evitar que siga haciéndolo. El tamaño de la ganancia esperada dependerá de los pronósticos relativos a la magnitud del mercado y a las actividades previstas de los rivales. Si ellos buscan ante todo una ganancia, quizá pueda aprovecharse la oportunidad para conseguir una participación considerable. Con todo, si planean acrecentar su participación (esto es, si las metas suman 130% de participación), algunos sufrirán una terrible decepción.

Se persiguen varios objetivos no económicos ni cuantitativos, aunque no necesariamente como objetivos primarios del producto: es difícil encontrar una compañía estadounidense que no trate de mejorar la calidad y muchas tienen metas concretas de satisfacción del cliente (por ejemplo, mejorar la satisfacción de 70 a 75 en una escala de 100 puntos). Asimismo, la equidad de marca interesa a un número creciente de compañías. Existe un nexo claro entre los objetivos "habilitadores" y los económicos: una vez logrados los primeros se terminará por alcanzar los segundos.

En conclusión, el establecimiento de objetivos es un proceso consistente en elegir el objetivo adecuado, en cuantificarlo y en establecer un marco temporal para hacerlo realidad.

SELECCIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS

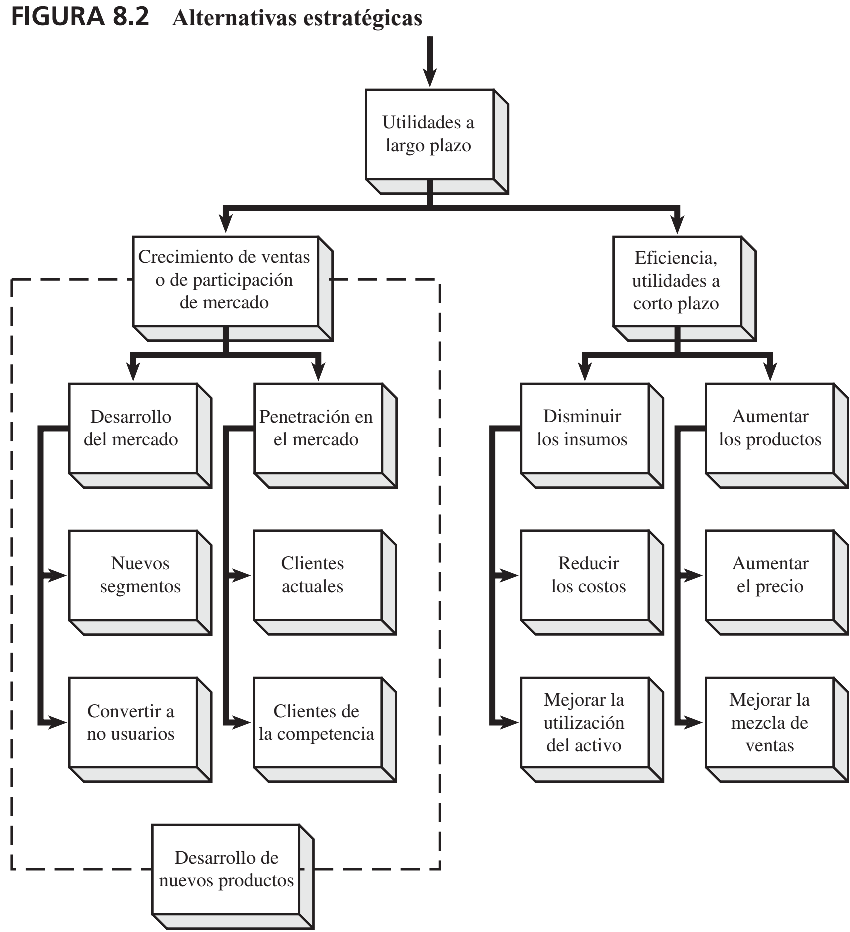
Una vez escogido el objetivo primario, se eligen las alternativas estratégicas. Es el primer paso en el diseño de la estrategia de marketing del producto o servicio; en él se ofrecen directrices generales aplicables a la estrategia que finalmente se escoja. La figura 8.2 incluye estrategias en una estructura de árbol; se supone que el objetivo a largo plazo de un gerente de producto consiste en maximizar las ganancias a largo plazo (las cuales a su vez deberían maximizar el valor de los accionistas). Se relaciona la descripción de las alternativas con la decisión de si el objetivo primario es aumentar ventas/participación y, por lo mismo, las utilidades a largo plazo o mejorar la rentabilidad a corto plazo. Las opciones dependerán del objetivo. Si un gerente elige el crecimiento, los dos medios principales de lograrlo son el desarrollo del mercado y la penetración. Las estrategias relacionadas con la primera alternativa se proponen vender el producto a quienes no lo compren en ese momento; las estrategias relacionadas con la segunda alternativa se centran en los consumidores actuales o pasados de la categoría. En caso de que el gerente escoja la rentabilidad, procurará disminuir los insumos (en la reducción de costos, llamada también administración de denominadores) o en acrecentar las salidas (ingresos por ventas).

Aumento de las ventas/participación de mercado

Estrategias para desarrollar el mercado

Se dirigen a quienes no compran el producto (adquisición de clientes). Una estrategia consiste en llegar a los que se encuentran en segmentos ya seleccionados. Por ejemplo, si un servicio de Internet se enfoca a los bufetes, la estrategia se centraría en los bufetes que todavía no adquieren el producto (así como en los usuarios con valor agregado). En esencia, esta estrategia trata de explotar el potencial residual del mercado en los segmentos identificados como prospectos primarios. Un ejemplo es la atención especial que los grandes bancos como Wells Fargo prestan al empresario pequeño. Los bancos ya cuentan con clientes de ese segmento, pero como no crecen prestando a los grandes clientes están más incentivados para ampliar sus actividades de marketing y atraer más clientes de las compañías de emprendedores.

FIGURA 8.2 Alternativas estratégicas



Una segunda estrategia consiste en penetrar en otros mercados, cultivando segmentos antes no contemplados en la categoría del producto. Un ejemplo es el intento de Kodak y Fuji por atraer niños a la fotografía mediante varias promociones y programas especiales (Bounds, 1994). Otro ejemplo es la compañía que pone pequeños contenedores de semillas de verduras en carretillas de plástico en tiendas de artículos de jardinería. De ese modo procura cultivar desde edad temprana el gusto por esa actividad. En forma parecida algunos antiácidos como Tums han sido posicionados no sólo como remedio para los problemas de acidez estomacal, sino como complementos del calcio. El ejemplo clásico es la soda de Arm & Hammer, que se vende como una opción útil para varios propósitos.

Estrategias de penetración del mercado

Otra manera, a veces descuidada por cierto, de aumentar la participación de mercado o el volumen de ventas consiste en acrecentar la tasa de uso de los usuarios actuales de una marca (expansión de consumidores). El activo más importante de una compañía es su base de clientes, de manera que debería brindársele el mayor apoyo posible. El gerente de producto puede lograr que los clientes actuales compren un volumen mayor utilizando, por ejemplo, tamaños más grandes en los paquetes, promocionando un uso más frecuente o

consiguiendo una participación mayor del negocio si el cliente recurre a varios proveedores (participación en la cartera).

Muchas firmas han tenido éxito en esa forma. Los bancos tratan de obtener una participación más amplia entre sus clientes comerciales vendiéndoles al mismo tiempo otros servicios, entre ellos administración del efectivo y anualidades. A menudo se usan cupones para inducir a comprar paquetes más grandes, con la esperanza de elevar la tasa de consumo (Wansink, 1996; Chandon y Wansink, 2002). El gerente de producto deberá hacerse constantemente la siguiente pregunta: ¿es la tasa actual igual a la tasa *potencial*?

Otra estrategia para aumentar las ventas o la participación de mercado consiste en atraer a clientes de la competencia (adquisición de clientes), en inducirlos a que cambien de marca. Es difícil lograrlo cuando el costo del cambio es elevado (mainframes, generadores nucleares y otros productos). Además, se trata de una estrategia riesgosa. Primero, quizá se despierte la ira de un rival poderosísimo. Segundo, quizá haya que recurrir a una fuerte promoción de ventas, lo cual podría hacer poco costeable la estrategia. Tercero, una estrategia orientada al cambio de marca quizá requiera publicidad comparativa, que no sólo resulta cara sino riesgosa: en caso de no ejecutarse bien, puede atraer la atención sobre la marca del rival, en especial si ésta es líder del mercado. Ante el aumento de las emisoras de tarjeta de crédito (AT&T, General Electric, tarjetas de "afinidad"), los participantes de categorías empezaron a "piratearse" entre sí los mejores clientes (Pae, 1992). AT&T empezó a defender su negocio de llamadas de larga distancia contra MCI, que desarrolló nuevos servicios ("Friends and Family" entre otros) y que lanzó anuncios de comparación de precios con el propósito de arrebatarle clientes; lo mismo hicieron Baby Bells, Sprint y otros participantes. En el 2002 la tasa de cambio entre los usuarios de teléfono celular fue de 20% anual *antes* que se permitiera conservar el mismo número telefónico al cambiar de proveedor.

Aumento de la rentabilidad

Reducción de los costos

Una manera de aumentar las utilidades consiste en disminuir los costos. Entre los candidatos obvios para hacerlo se encuentran los costos de marketing como publicidad, promoción, gastos de venta e investigación de mercado. Por desgracia, los efectos pueden ser negativos a largo plazo. Uno de los riesgos de recortar los costos variables es que la reducción puede acompañarse de una disminución igual de la producción. Aluminum Company of America (Alcoa) reestructuró sus operaciones en 1992 y redujo la fuerza de trabajo; el resultado fue una tasa de rechazo de 25% en una de sus plantas y una caída en la satisfacción del cliente por debajo de 50% (Milbank, 1992). Por otra parte, algunas modificaciones menores del producto permiten ahorrar mucho dinero. Ford redujo sus costos de $8 millones a $9 millones anuales al disminuir de 9 a 3 las opciones de alfombrado; ahorró $750 000 al usar tornillos negros en vez de tornillos iguales al color del Mustang en los espejos laterales (Schwartz, 1996).

Una segunda forma de reducir los costos consiste en mejorar la utilización del activo. Para lo cual quizá haya que mantener bajas las cuentas por cobrar y, en el caso de un producto manufacturado, los costos de inventario. He aquí otras actividades relacionadas: usar más eficientemente el equipo de producción y en un nivel más agregado invertir el efectivo ocioso en valores que devenguen intereses en 24 horas.

Si el gerente de producto opta por el aspecto de utilidades debe elegir a los consumidores meta. Entonces la estrategia probablemente consistirá en concentrarse en los consumidores actuales. De hecho, una de las formas más evidentes de acrecentar las utilidades es disminuir la rotación de consumidores/cambio de marca (en otras palabras, elevar la retención).

Aumentar los ingresos

El medio más fácil de aumentar los ingresos provenientes de las ventas unitarias consiste en elevar los precios. Y eso se hace en varias formas: aumentando los precios de lista, disminuyendo los descuentos (las bonificaciones en la compra de automóviles por ejemplo), los descuentos comerciales, etc. Todo ello puede ocasionar una caída importante en las ventas unitarias y por tanto una pérdida de ingresos. Tampoco hay que olvidar la reacción competitiva, que ha terminado por incrementar las tarifas de muchas líneas aéreas y el intento de P&G de instituir precios bajos todos los días (EDLP; Ailawadi, Lehmann y Neslin, 2001).

Los ingresos también se incrementan mejorando la mezcla de ventas. La regla de 80/20 a menudo se cumple: 20% de las variantes de un mismo producto (tamaño, color y otras características) generan 80% de las ventas o ganancias. De ser así, conviene enfocarse en los productos rentables. Por el contrario, si se aplica la regla a los consumidores, es probable que el gerente de producto desee relegar a los clientes poco rentables para concentrar los recursos en los que aportan 80% de las ganancias (supresión de clientes).

Resumen

Hasta ahora se ha estudiado las dos opciones estratégicas generales de que dispone un gerente de marketing respecto a las alternativas estratégicas.[3] Ello no significa que esté obligado a elegir entre crecimiento o ganancias. Por ejemplo, muchas veces trata de reducir los costos variables al mismo tiempo que procura ampliar su participación en el mercado. Además puede decidir aumentar la tasa de consumo entre los clientes actuales e introducir extensiones de la línea de productos.

El dilema del gerente de marketing radica en que, aunque varias opciones le parezcan igualmente atractivas, es muy difícil y costoso lograr implementar varias de ellas. En parte el problema se debe a que tal vez se requieran varios posicionamientos. Un ejemplo, para lograr simultáneamente conseguir más clientes e incrementar las ventas entre los actuales, las campañas de publicidad necesarias quizá terminen proyectando imágenes diferentes y confundiendo al público. Con la multiplicidad de las estrategias no se logran las economías de escala al imprimir el texto publicitario, aumenta el uso de medios más caros (anuncios frente a televisión a nivel nacional) y otras inversiones, todo lo cual eleva los gastos. Además la empresa termina por confundirse y no sabe cuáles son sus metas reales. Por tanto, el gerente de producto se sentirá presionado para elegir un subconjunto de las opciones disponibles y concentrará los recursos en ellas.

POSICIONAMIENTO: SELECCIÓN DE LOS CONSUMIDORES META

Al elegir al consumidor meta hay que tener en cuenta tres aspectos fundamentales:

1. *Tamaño/crecimiento del segmento.* Una parte importante del análisis del consumidor se centra en los grupos que crecen y en la rapidez con que lo hacen.
2. *Oportunidades de lograr una ventaja competitiva.* Al analizar la competencia se determina qué segmentos del mercado cultivan los rivales y sus supuestas ventajas, los recursos que pueden destinar al mercado y sus estrategias futuras de marketing.

[3] Kadanoff (1995), pp. 24-26, ofrece un punto de vista similar de las alternativas dentro de un contexto de alta tecnología. Clasifica a los clientes actuales de la base instalada en “fruta colgante”, a los nuevos clientes de los segmentos actuales en “fruta jugosa”, a los nuevos clientes de los mercados “contiguos” en “fruta madura”, a los nuevos clientes en otros mercados en “fruta en el árbol” y a los nuevos clientes de los segmentos en desarrollo en “retoños”.

3. *Recursos disponibles.* Este aspecto se estudia en la parte introspectiva al evaluar el análisis de la competencia.

Como ya se señaló, el posicionamiento es una afirmación concreta de cómo el producto se distingue de los de otras empresas en la mente de un grupo de consumidores. Abarca 1) consumidores meta, 2) competidores meta y 3) algún atributo (atributos) en que se materialice la diferencia. La decisión del grupo o grupos a los cuales dirigirse se toma inmediatamente después de especificar las opciones estratégicas y los segmentos creados al analizar al consumidor. Si se adopta el criterio de las utilidades, los grupos serán los actuales: "varones de 18 a 25 años" o "bancos con activos entre $100 millones y $1 000 millones". Se aplica una estrategia semejante a cualquiera de las utilizadas con las alternativas de crecimiento. Volverá a seleccionarse a los consumidores de la estrategia actual cuando se utilice la estrategia de penetración del mercado destinada a los que compran el producto o una estrategia de desarrollo del mercado destinada a los no usuarios. Debería recurrirse a descriptores específicos de esos consumidores potenciales cuando se aplique una estrategia de penetración cuyo fin sea arrebatarle clientes a la competencia. Por último, con una estrategia de desarrollo del mercado dirigida a segmentos nuevos habría que especificar los descriptores de éstos.

Suponga el caso de la estrategia que en el 2000 Handspring aplicó en el mercado de los asistentes personales digitales. Dada la fuerza de su producto en la conveniencia y en el precio, los segmentos meta no coincidían con el usuario tradicional: administradores profesionales que eran ricos e insensibles al precio. Pueden identificarse tres segmentos que vale la pena atacar (figura 8.3). ¿Por qué decidir atender a los usuarios que aportan pocas

FIGURA 8.3 **Segmentos meta de Handspring**

Factor	Profesionales de la administración insensibles al precio	Profesionales de otras áreas	No profesionales
Beneficios, atributos principales de los asistentes personales digitales	• Funcionalidad, expandibles • Estatus • Diseño, elegantes, pequeños, pantalla bonita • Precio • Memoria, rapidez	• Facilidad de uso, comodidad • Diseño, elegantes, pequeñas, pantalla bonita • Precio • Funcionalidad, expandibles • Estatus • Durabilidad	• Facilidad de uso, comodidad • Precio • Diversión/placer (música, juegos) • Diseño, pantalla bonita • Vida de la batería • Estatus, sentido de pertenencia (producto elegante)
Factores principales que influyen en la compra	• Precio • Funcionalidad • Memoria	• Facilidad de uso • Funcionalidad • Precio	• Facilidad de uso • Precio • Diseño, elegantes, pequeñas, pantalla bonita
¿Dónde los compran?	• A través de la compañía, posiblemente ellos mismos en las tiendas de aparatos electrónicos • Por Internet	• A través de la compañía, posiblemente ellos mismos en las tiendas de aparatos electrónicos • Por Internet	• Detallistas de aparatos electrónicos • A través de Internet
¿Cuándo los compran?	• Cuando los colegas los compran	• Cuando los colegas los compran	• Cuando los compran los amigos, los vecinos o los compañeros de clase • Los reciben o compran como regalo

ganancias en el momento actual? En el caso de esas estrategias de administración, lo anterior significa cerciorarse de que el valor de los usuarios obtenidos sea mayor que el costo (capítulo 14).

POSICIONAMIENTO: SELECCIÓN DE LOS COMPETIDORES META

Aun cuando no se mencione explícitamente a los rivales en un programa de comunicación del producto, no deja de ser importante considerar cuáles son los objetivos primarios de su estrategia. Con una estrategia de penetración que requiera arrebatarles mercado, los consumidores meta han de ser identificados mediante un análisis de los que son a la vez valiosos y más fáciles de atraer. Sin embargo, todas las opciones estratégicas suponen la competencia ante la necesidad de posicionar el producto *frente* a los rivales más fuertes.

En el posicionamiento se les asignan prioridades directas e indirectas. Una vez más la fuente principal de información en esta decisión es el análisis de la situación descrito en el capítulo 5, que detalla los puntos fuertes y débiles de la competencia. Se espera identificar una compañía débil o dócil que venda bastante y que sea fácil de dominar. Por desgracia, no siempre las hay (Ries y Trout, 1986, Czepiel, 1992). Los líderes del mercado adoptan mecanismos defensivos, de manera que se centran en el segundo o tercer rival más fuerte. Los demás participantes adoptan actitudes diferentes que dependen de su participación de mercado frente al líder. El que ocupe un sólido segundo lugar podría elegir una estrategia ofensiva y atacar al líder. Los participantes débiles a menudo procuran evitar a los grandes rivales, buscando nichos donde haya pocos rivales o rivales débiles: en la banca podrían diversificarse y ofrecer servicios dirigidos a personas con altos ingresos, evitando con ello competir a gran escala con los bancos grandes.

POSICIONAMIENTO: LA ESTRATEGIA BÁSICA

Esta estrategia define la ventaja diferencial que se comunicará a los consumidores meta, llamada a menudo *posicionamiento del producto.* La ventaja aprovechable cae en dos grandes categorías: 1) ventaja diferencial de costo/precio (económica); 2) diferenciación que se funda en la oferta del producto o en las características del servicio.[4] (Note que la diferenciación puede incluir beneficios psicológicos, lo mismo que funcionales.) Dicho de otra manera, se necesita un precio más bajo que a largo plazo sólo puede sostenerse con costos menores o destacando algún elemento que sea un beneficio para los consumidores.

Como se advierte en varios ejemplos, a veces resulta desastroso "quedarse estancado en la mitad". En 1991 Compaq Computer atravesaba serios problemas. Antes próspera y muy prestigiosa por sus computadoras personales caras y de gran calidad, sufrió su primera pérdida en un trimestre. La causa fue la siguiente: en un mercado cada día más competitivo no era ni el líder en precios bajos ni en calidad/desempeño. El servicio de enlace ("express") de United Airlines no influyó mucho en Southwest Airlines dentro del amplio mercado de California, pues ni costaba menos ni era considerado de mejor calidad.

[4] Consulte, por ejemplo, a Porter (1985). Este autor propone una tercera estrategia básica, la segmentación del mercado. Aquí en cambio se afirma que la segmentación es parte esencial de cualquier estrategia.

En términos generales, la decisión de posicionarse se lleva a cabo en cuatro pasos (Day, 1990, capítulo 7):

1. Identificar los temas alternos del posicionamiento consultando al equipo de publicidad, al de producto y los planes anteriores de marketing.
2. Seleccionar las alternativas según que *a*) sean significativas para los consumidores; *b*) sean factibles teniendo en cuenta los recursos de la compañía y del producto, así como la percepción del público; *c*) sean competitivas (véase la definición respectiva en la introducción del capítulo); *d*) contribuyan a alcanzar el objetivo del producto.
3. Seleccionar la posición que mejor cumpla con los criterios *y* que pueda venderse a la organización de marketing.
4. Implementar programas (los de publicidad entre otros) acordes a la posición elegida del producto.

Estos pasos sistemáticos garantizan que se tendrán en cuenta los posicionamientos alternos y que se consultarán sus elementos.

La estrategia fundamental debería ser fácil de resumir y de comunicar por medio de párrafos. En ocasiones se le llama *propuesta de valor a* esta formulación de la estrategia. En el caso de Southwest Airlines la propuesta podría ser la siguiente:

> Ofrecer a los viajeros el transporte aéreo más barato en una atmósfera placentera y divertida.

Aquí se indica con toda claridad que la ventaja diferencial de Southwest son el precio y la diversión, no la comida, lo superfluo, ni las rutas sin conexiones.

Estrategia de costo/precio (valor)

Casi todas las categorías de productos tienen un rival que se centra en el precio (o "valor"), no en las características del producto ni en algún aspecto que no sea el precio. Wal-Mart hizo a Sam Walton el hombre más rico de Estados Unidos. Charles Schwab inventó el negocio de corretaje con descuento. Las marcas privadas se han vuelto muy populares en muchas categorías de productos de supermercado y a menudo constituyen la marca preferida en su categoría (jugos congelados, bebidas y pastelitos). Las computadoras personales de venta por correo que ofrecen un precio bajo y constituyen un excelente negocio; durante un tiempo Packard-Bell (que ahora se alió con NEC) fue el más grande proveedor en Estados Unidos gracias principalmente a su política de precios bajos y de canales de distribución masiva.

No todos los productos están en condiciones de ser líderes en precio. Muchas compañías no tienen el tamaño, el capital ni otros recursos indispensables. En primer lugar, hay que fabricar o vender un alto volumen de un solo producto o de una familia de productos. Con la producción enfocada se acelera la reducción de costos, objetivo del que no debe prescindirse nunca. En segundo lugar, la inversión debería destinarse a instalaciones eficientes y a la participación de mercado. Una vez más la eficiencia no se aplica tan sólo al equipo de producción. Las compañías de costos bajos prestan mucha atención a los gastos generales: cantidad de empleados, prestaciones especiales como jets y limusinas, oficinas elegantes, etc. Por último el control debería centrarse en el costo de manufactura de los productos y en los servicios de entrega, lo mismo que en actividades como publicidad y promoción.

En su búsqueda de costos más bajos el gerente de producto dará prioridad a las actividades principales de alto costo. Los costos importantes varían ampliamente en varios productos.

Para una computadora personal, el costo decrece de modo significativo al disminuir el de los semiconductores, el de tarjetas de microchips, el de las pantallas de video y el de otros insumos. Por el contrario, si es un detergente de ropa los componentes principales del costo podrían ser el grueso del paquete de plástico y el tamaño de la etiqueta.

La estrategia básica de precios bajos plantea riesgos reales. Un riesgo radica en que los gustos del consumidor cambian y en que tal vez el producto elaborado en grandes cantidades posiblemente deje de tener demanda (lo que sucedió con Atari y otros videojuegos antes de la era del Nintendo). Un segundo riesgo consiste en que, gracias a la innovación tecnológica, los competidores pueden tener los mismos costos o hacer obsoleto el producto o reducir los costos mucho más, con lo cual eliminan la ventaja del diferencial de costos. Una ventaja de la estrategia de precios bajos radica en que una categoría de productos admite una opción barata de "valor", porque algún segmento del mercado siempre será sensible al precio. Lo más importante es el tamaño de dicho segmento, el número de competidores que se centrarán en él y por lo mismo si vale o no la pena la inversión requerida para ser líder en precios.

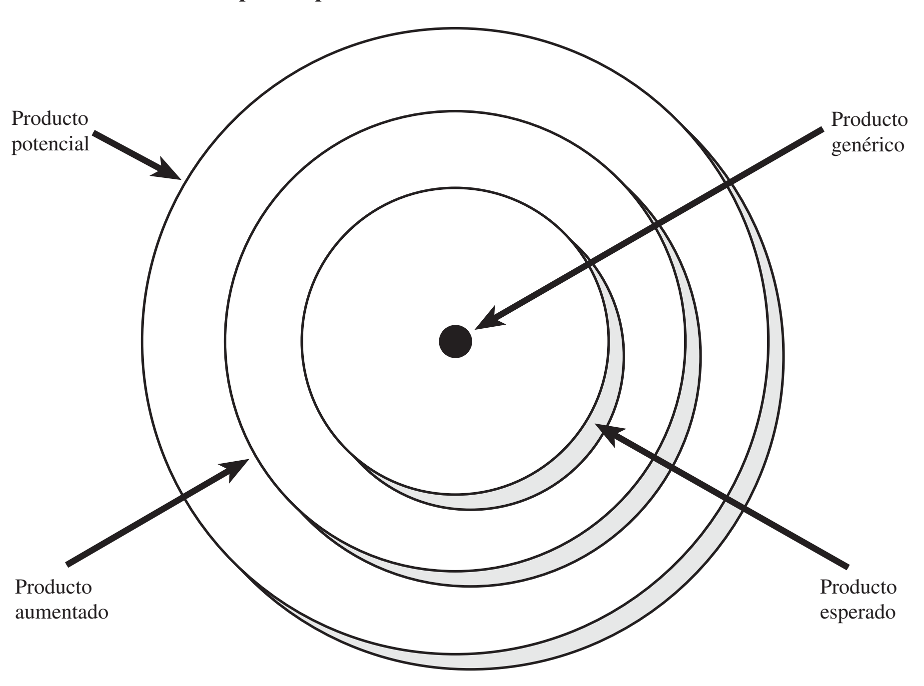
Estrategia ajena al precio

Una manera de concebir la ventaja diferencial no relacionada con el precio consiste en verla como una característica, no necesariamente tangible, del producto que permite al gerente conseguir un precio mayor que el permisible en una competencia perfecta. Como saben los estudiantes de microeconomía (y todos los lectores de este libro), el precio de mercado tiende a aproximarse al costo marginal cuando hay muchos proveedores de bienes de consumo indiferenciados. Así pues, una ventaja diferencial que genere valor agregado en la mente del consumidor permite a la compañía fijar un precio más alto que en la competencia pura: el consumidor busca ante todo los beneficios del producto ajenos al precio cuando existe una importante ventaja diferencial.

¿Y cómo obtener una ventaja diferencial? En la figura 8.4 se explica gráficamente el *concepto de producto total* (Levitt, 1986). El producto *genérico* es un grupo de características: sus aspectos funcionales. Por ejemplo, puede describir un automóvil por la calidad de las llantas, el kilometraje por litro, el tamaño del motor, etc. El producto *esperado* se describe a partir de otros beneficios que ofrece el producto y a los cuales la gente está acostumbrada. En los automóviles se incluye cierto nivel de confiabilidad y cobertura de la garantía. Con frecuencia el producto *aumentado* y el *producto potencial* son los que originan la ventaja diferencial. El primero incluye características o beneficios que pueden ofrecerse ahora para superar las expectativas; por ejemplo, un sistema de posicionamiento global satelital de seguimiento. El segundo incluye características o beneficios que en el futuro podrán agregarse a un producto o servicio. Los clientes recuerdan los restaurantes donde se sirven comidas gratis cuando están descontentos o al dependiente que les presta mucha atención cuando hay mucha gente en la tienda. La repetición de la compra se logra con acciones que mejoren la experiencia de la compra y del consumo.

Aquí lo importante es lo siguiente: las ventajas diferenciales a menudo se consiguen yendo más allá de lo que espera el público para ofrecerle beneficios no previstos. Tal vez se requiere un poco de pensamiento creativo, pero un aspecto importante consiste en no preguntar "¿Cómo puedo diferenciar este producto?", sino "¿Qué estoy vendiendo?" Al concentrarse en lo que el público compra (beneficios) y más ampliamente en su experiencia, el gerente estará en mejores condiciones de determinar cómo diferenciar sus productos o servicios de los de la competencia.

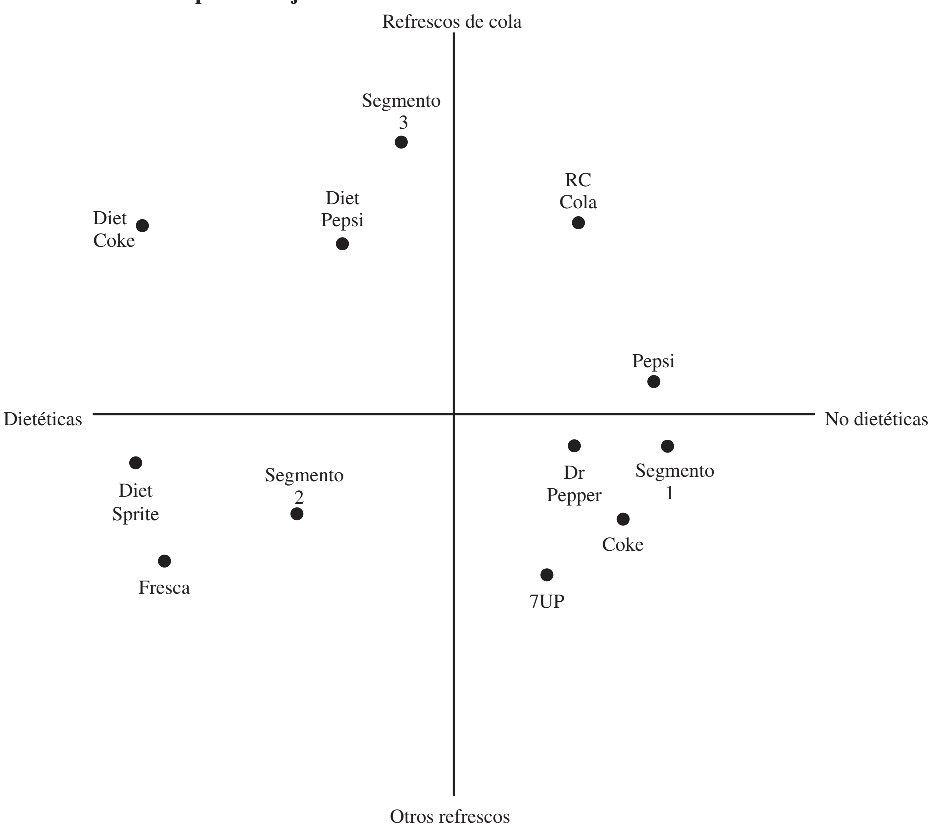
FIGURA 8.4 **Concepto del producto total**



El gerente casi siempre se vale de cinco áreas al diferenciar (Schnaars, 1991).

1. *Calidad.* La calidad de producto consta de muchos aspectos: el desempeño puede mejorar al mejorar la calidad, sobre todo tratándose de productos tecnológicos. Al inicio Intel diferenció sus productos mediante una tecnología más avanzada que la de otros fabricantes de semiconductores. La calidad significa asimismo un diseño superior. Las marcas de automóviles como Lexus, las computadoras como Apple, el fabricante de estéreos Bang & Olufsen y algunas compañías de aparatos electrónicos como Sony dan prioridad a este aspecto. El servicio al cliente es otra área de diferenciación que se funda en la calidad (este tema se profundiza en el capítulo 14). Algunos fabricantes como Timken (cojinetes) y Caterpillar (equipo agrícola) sobresalen en la calidad. En las empresas de servicios la calidad del producto y el servicio al cliente son prácticamente sinónimos. El servicio distingue algunas líneas aéreas (Singapur) y a algunos detallistas Nordstrom. La calidad significa confiabilidad y durabilidad de los productos manufacturados. En esta dimensión se anuncian las marcas que vende el fabricante de electrodomésticos Maytag ("el mecánico de reparaciones").
2. *Estatus e imagen.* En la categoría de agua embotellada algunas marcas como Evian y Perrier se distinguen de otras en esta área. Es la estrategia que utilizan muchas marcas orientadas a los gustos cambiantes del público como los relojes Rolex y la ropa Polo.
3. *Marca.* Es un aspecto particular de la imagen. Tanto ésta como su valor comunicado a los consumidores (equidad de marca) puede ser un criterio de diferenciación. IBM, McDonald's y Nestlé son marcas importantísimas a nivel mundial. Y lo puede comprobar cuando un producto antes considerado una mercancía básica se diferencia y con

FIGURA 8.5 **Espacio conjunto de los refrescos de cola**



ello logra una gran demanda, como sucedió con pollos Perdue. Un caso más reciente es la campaña de Intel con anuncios que proclamaban “Intel Inside”.

Los gerentes de producto recurren mucho a mapas perceptuales, descrito en el capítulo 6, para determinar la posición perceptual de las marcas entre los consumidores y la competencia. También lo hacen para averiguar si el posicionamiento actual es adecuado o si convendría reposicionar. En la figura 8.5 se aprecia el llamado *espacio conjunto,* porque no sólo indica el lugar de las marcas frente a la competencia sobre los dos ejes, sino además *puntos ideales*: el conjunto preferido de atributos entre grupos de familias. Note que el mapa incorpora los tres aspectos del posicionamiento. Los competidores están representados por los puntos ideales (los segmentos se numeran atendiendo a su tamaño), la competencia se halla en el mapa y la ventaja diferencial puede evaluarse mediante los atributos de marca representados por los ejes.

Considere la figura desde la perspectiva de RC Cola. Para el público esta marca es un refresco de cola no dietético, pero equidistante del segmento 1 que está cerca de Coke y Pepsi y del segmento 3 que parece querer uno con menos calorías. RC puede posicionarse más entre las marcas de mayor demanda donde enfrentará una fuerte competencia por parte de Coke y de Pepsi. Otra opción: con una imagen “más ligera” puede enfocarse al segmento 3, donde habrá menos competidores aunque también menos consumidores potenciales.

4. *Comodidad y servicio.* La comodidad es lo que distingue a muchos productos de consumo. Lexus e Infiniti se distinguen de otros modelos de lujo porque facilitan al conductor el mantenimiento, les prestan gratuitamente un automóvil mientras dure la reparación y en ocasiones recogen en su casa el vehículo averiado. Los servicios de compra de comestibles se centran en la comodidad para captar a clientes con computadoras personales y módems para que cambien sus hábitos de compra y hagan desde su hogar los pedidos semanales de supermercado.
5. *Distribución.* En ocasiones el gerente de producto logra una ventaja diferencial llegando a los consumidores de una manera más eficiente y adecuada que la competencia (en el capítulo 13 se trata a fondo este tema). Federal Express, a través de sus terminales Powership permitió a sus clientes determinar dónde se colocarían sus paquetes dentro del sistema y ordenar el "producto". Y así se ha convertido en el departamento de compras del público.

Una estrategia básica de la ventaja diferencial ajena al precio tiene naturalmente exigencias distintas a las de una estrategia con base en costo/precio. En primer lugar, se busca siempre mejorar el producto (o su percepción) para conservar la ventaja diferencial. En segundo, requiere flexibilidad en la producción y administración para que no se rezague ante los cambios de gusto del público y la competencia.

Son importantes los riesgos que entraña la estrategia básica lograda con la ventaja diferencial. Ante todo el diferencial costo/precio puede llegar a ser tan grande que la gente esté dispuesta a pagar menos aunque reciba menos. Quizá el problema más grave radica en que el diferencial a menudo desaparece debido a la imitación. Un caso es la rápida adopción de los programas de viajero frecuente en casi todas las principales líneas aéreas. ¿Quién recuerda —o a quién le importa— que American Airlines haya sido la primera en instituirlo?

ADMINISTRACIÓN DE LA EQUIDAD DE MARCA

Administrar la reputación de una marca constituye una de las actividades estratégicas más importantes del gerente de producto. Igual que los bienes de una empresa como el equipo y las instalaciones de producción, la marca es un activo que puede ser de mucho valor para ella.

Durante años el crecimiento de las marcas privadas y el aumento de la inversión en promociones orientadas al precio llevaron a los especialistas a predecir la "muerte" de las marcas nacionales e internacionales. Esta creencia se vio confirmada por el "Marlboro Friday": el viernes de abril de 1993, cuando Philip Morris redujo el precio del paquete de su famosa marca Marlboro 40 centavos para combatir los cigarros de marca privada. La medida hizo caer las acciones de los fabricantes de marcas nacionales. Fue imitada después por los fabricantes de cereales encabezados por Post (propiedad de Philip Morris) y por Kellogg's en abril de 1996.

Sin duda muchas marcas propias se han convertido en marcas públicas (como sucedió con President's Choice, originalmente una marca casera de Loblaw's). Con todo, estas últimas siguen siendo poderosas y rentables. Algunas compañías han decidido que reposicionar las suyas es la mejor manera de combatir a los rivales de precios más bajos, sin importar si se trata de marcas propias de los productos de supermercado o de clones de computadoras. Coca-Cola, Hewlett-Packard y P&G invierten en publicidad con tal de reducir las promociones orientadas al precio que las perjudican. Eso ha estancado las ventas de las marcas propias y ha hecho que 12 de cada 15 compañías más admiradas según *Fortune* incluyan nombres de marca (Morris, 1996). Desde luego el uso de marcas no es suficiente: durante

1999 y 2000 las nuevas compañías de Internet invirtieron mucho dinero en anuncios para atraer a usuarios y crear el reconocimiento de marca (el primer nivel de la equidad de marca), no siempre con éxito.

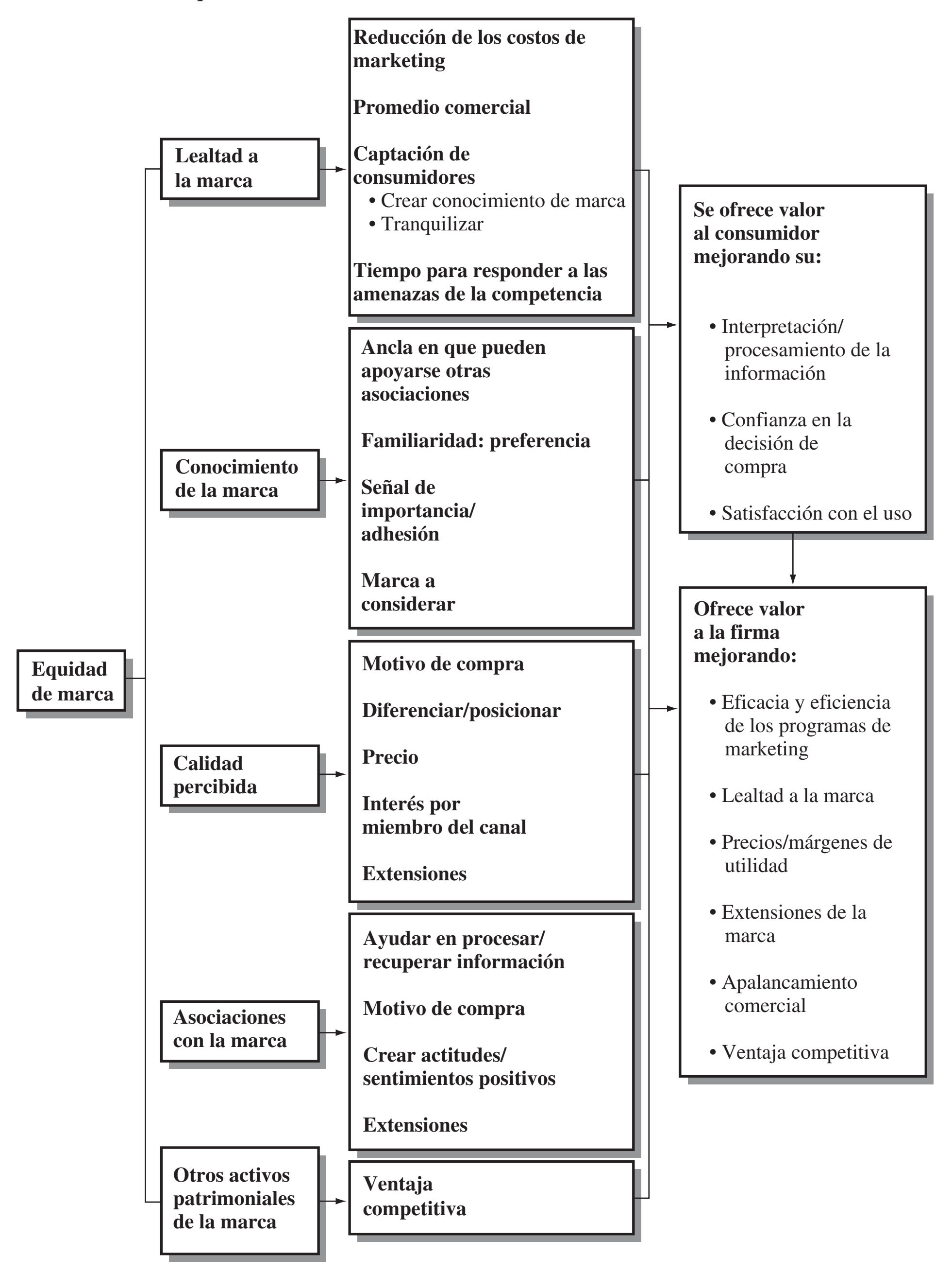
Las marcas luchan constantemente contra falsificaciones e imitaciones que son casi idénticas al producto original y que utilizan un nombre y empaque muy semejantes (o idénticos), sólo que a un precio mucho menor. Las imitaciones llevan al público a suponer que el producto es la marca global de prestigio. Las falsificaciones predominan en los discos compactos de música, en el software y en la industria del vestido (el gobierno estadounidense ha enviado numerosas misiones comerciales a China, con el propósito de persuadirla de que pongan fin a esas actividades pero ha tenido poco éxito). El problema no sólo es la pérdida de ingresos, sino la posibilidad de que el prestigio de las marcas globales se vea afectado por sustitutos de mala calidad.

En el capítulo 6 se describió la equidad de marca a partir de lo siguiente: reconocimiento, asociación (imagen), actitud (calidad general), apego (lealtad) y actividad (recomendación personal por ejemplo). Una versión ligeramente distinta ideada por Aaker (1996) aparece en la figura 8.6 y abarca cinco categorías:

1. *Lealtad a la marca*. La medida más sólida del valor de una marca es la lealtad (repetición de la compra) que genera entre el público. Algunas veces es circunstancial: la recompra se debe a la ausencia de alternativas satisfactorias. Este tipo de lealtad incluye los activos *patrimoniales* (patentes, derechos de autor, marcas registradas, control de un aeropuerto) que le dan a la compañía por lo menos una posición de monopolio temporal (el impacto de los genéricos cuando se vence la patente de un medicamento legal indica que gran parte de la ventaja es circunstancial y por lo mismo temporal). Otras veces la *lealtad* refleja un motivo de *eficiencia*: la marca es buena y en consecuencia es seleccionada en automático para realizar un esfuerzo mínimo. Adviértase que un caso importante de este tipo de lealtad ocurre cuando el consumidor confía en un "experto" (un distribuidor por ejemplo) para que decida por él y el experto tiene cierta preferencia personal. En este caso la lealtad está en realidad creada por un canal.

   La modalidad más firme de lealtad es el *apego*: el consumidor busca con obstinación un producto, algunas veces por deferencia a lo sucedido en una ocasión anterior ("Estaba allí cuando yo más lo necesitaba"), otras veces de un modo casi ritualista (la costumbre de detenerse en una nevería durante el verano). Este tipo de lealtad hace inmune a la marca contra las presiones competitivas como la publicidad y la promoción de precios, redituando utilidades y márgenes más altos.
2. *Conocimiento de la marca.* La forma más sencilla de la equidad de marca es la familiaridad: le procura al consumidor una sensación de *confianza* (reducción del riesgo), de modo que habrá más probabilidades de que la tenga en cuenta y la elija. Hay pruebas convincentes de que en general el público *prefiere* las marcas con que esté familiarizado. Por último la selección de una marca conocida *justifica* la decisión de compra pues explica el motivo de la acción o acciones. La justificación cumple al mismo tiempo una función *social*: indica que se ha comprado algo de valor.
3. *Percepción de la calidad*. Una marca conocida transmite un sentido de calidad (buena o mala). La asociación de la calidad puede ser un tipo general de halo: durante años Levi Strauss gozó de muy buena reputación por su producto y como lugar de trabajo. Las asociaciones pueden referirse a los atributos o categorías: Gillette fabrica excelentes rastrillos de rasurar, los productos de Apple son amigables con el usuario y los de

FIGURA 8.6 **Equidad de marca**



Fuente: Figura reimpresa con autorización de The Free Press, una división de MacMillian, Inc., según *Building Strong Brands*, de David A. Aaker. Copyright 1996 por David A. Aaker.

Samsonite duran toda la vida. En algunos casos una marca llega a ser sinónimo de una categoría (Xerox, Kleenex, FedEx). Más aún, a veces una marca tiene estrechas asociaciones con el precio que inciden en la percepción de su calidad (se supone que un producto de la marca Kmart cuesta poco y que probablemente no sea de buena calidad).

4. *Asociaciones con la marca.* Los nexos más subjetivos y emotivos también forman parte del valor de la marca. Entre ellos se hallan las asociaciones *personales*; el eslogan de Gatorade "Be Like Mike" (sé como Mike) es un ejemplo revelador y lo mismo se puede decir de los apoyos de celebridades. Otras asociaciones son de índole más emotiva pues se relacionan con estilos de vida o con algunas características de la personalidad como *estabilidad* (consulte muchos anuncios de Kodak, lo mismo que el eslogan de Prudential "A Piece of the rock", un trozo de la roca), *ser refinado* o *estar a la moda* (mensaje típico de las compañías de ropa elegante, de refrescos, cervezas y licores) y ser *responsable* (respeto al ambiente, un tema de gran actualidad e interés). He aquí otras asociaciones sólidas: tipo de consumidor o usuario del producto (ejecutivos que trabajan en oficinas) o región geográfica (país de origen de los automóviles japoneses y de los relojes suizos por ejemplo). La figura 8.7 contiene una lista general de los atributos del producto y de las imágenes que el público se hace al respecto. En conjunto, esas asociaciones forman una *personalidad de marca* que indican las situaciones donde es adecuada o no (Aaker, 1997).

FIGURA 8.7 **Algunas dimensiones de los atributos e imagen de la marca**

Atributos	Aspectos de imagen
Sabor/gusto	Confiable-no confiable
Contenido de cafeína	Viejo-joven
Precio	Técnico-no técnico
Empaque	Prudente-apresurado
Tamaño	Interesante-aburrido
Calorías	Creativo-no creativo
Marca	Sentimental-no sentimental
Dulzura	Impulsivo-reflexivo
Peso	Conformista-rebelde
Garantía	Atrevido-cauteloso
Durabilidad	Independiente-sumiso
Comodidad	Espontáneo-tímido
Color	Sociable-no sociable
Estilo	
Confort	
Frescura	
Material	
Disponibilidad	
Facilidad de mantenimiento	
Compatibilidad	
Rendimiento energético	
Instrucciones	
Automatización	
Facilidad de uso	

Fuente: Rajeev Batra, Donald R. Lehmann y Dipinder Singh, "The Brand Personality Component of Brand Goodwill: Some Antecedents and Consequences", en David A. Aaker y Alexander L. Biel., eds., *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands* (Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1993), pp. 83-96.

5. *Otros activos de la marca.* Son evidentemente valiosos como las patentes y las marcas registradas. Sin embargo, aparecen excluidos de la equidad de marca por estar ligados al producto físico o al proceso y por no constituir precisamente la marca.

La equidad de marca crea valor para los consumidores, lo mismo que para la firma. Los consumidores pueden utilizar la marca como un heurístico simplificador que procesa grandes cantidades de información: el conocimiento de la marca Lexus y las asociaciones generadas por ella pueden sustituir la lectura de *Consumer Reports,* la conversación con amigos y otras fuentes de información. Danone introdujo su agua embotellada suponiendo que el público que consume su yogurt transferiría esta preferencia al nuevo producto. Los medicamentos contra el resfriado y el dolor de cabeza que se venden sin receta por farmacéuticas tan famosas como Bayer y Johnson & Johnson cuestan mucho más que los de marca privada por la confianza que inspiran a la gente. Así pues, una marca sólida beneficia enormemente a las compañías. La inversión en una marca se afianza con sus extensiones y con una mejor distribución. Cuando la equidad de marca es considerable, disminuye la sensibilidad al precio. Esto permite imponer precios altos, una ventaja competitiva nada despreciable. Lo mismo se logra con otras actividades de marketing como la publicidad y la promoción.

Un ejemplo del poder de las marcas es el terrible fracaso de Audi 5000, compañía automotriz a la cual en un programa televisivo (*60 Minutes*) de gran audiencia se le acusó de tener un problema en la aceleración repentina. Se dijo que los automóviles eran impulsados hacia adelante aunque el conductor no pisara el acelerador. Audi no pensó que una de sus principales obligaciones de marketing consistía en proteger la marca: optó por acusar a los conductores de cometer errores y pisar el acelerador en vez de los frenos. Prescindiendo de la verdad del caso (finalmente se llegó a la conclusión de que el problema no eran los vehículos), su prioridad debió haber sido proteger el activo (su marca). La venta de *todos* los productos de Audi cayeron dos terceras partes entre 1985 y 1989. Se vio obligada a introducir otros modelos (Quattro, 100, etc.) y eliminó las líneas 4000 y 5000 que presentaban tantas fallas. No ha desaparecido el problema de cómo manejar un desastre y su impacto en la marca. Basta citar los que enfrentaron Ford y Firestone por la separación de las estrías de sus llantas. Otro ejemplo es la reacción inicial de Intel ante las fallas de su procesador Pentium.

La equidad de marca plantea tres cuestiones fundamentales a los gerentes de producto. Primero, los fabricantes de bienes empacados encaran una competencia cada día mayor por parte de las marcas propias de los supermercados. La diferencia de precio que una marca nacional puede enfrentar de una marca privada depende directamente de su equidad. Un aspecto aún más importante: una gran equidad ayuda a introducir la marca en los canales de distribución, paso decisivo en la venta del producto.

Segundo aspecto: ¿cuánto puede ampliarse una marca exitosa? Toyota, Nissan y Honda estaban convencidas de que no podían vender los automóviles de lujo junto a otros de una imagen más barata; de ahí el desarrollo de Lexus, Infiniti y Acura, respectivamente. No sólo son distintos esos modelos, sino que los automóviles se venden en distribuidoras independientes. Mitsubishi no opinaba lo mismo. Empezó a vender un nuevo cupé de lujo, Diamante, junto con el resto de su línea de productos. No tuvo mucho éxito.

Tercero, la administración y sostenimiento de la equidad de marca ha de ser una actividad importante del gerente de producto: conviene que mida la equidad y le fije objetivos. Aaker (1996) propone 10 directrices para crear marcas fuertes:

1. *Identidad de marca.* Las marcas deben tener su propia identidad, una personalidad. La identidad puede modificarse en varios segmentos.

2. *Propuesta de valor.* Es un aspecto indispensable.
3. *Posición de la marca.* Ofrece una directriz clara a quienes pongan en práctica un programa de comunicación.
4. *Ejecución.* El programa ha de implementar la identidad y posición, además de durar bastante tiempo.
5. *Congruencia a lo largo del tiempo.* El gerente de producto necesita fijarse la meta de conservar la misma identidad, posición y ejecución a través del tiempo. Hay que resistir al cambio.
6. *Sistema de marcas.* Las del portafolio han de ser congruentes y generar sinergias.
7. *Apalancamiento de las marcas.* Se amplían las marcas y se crean oportunidades de otras afines, sólo su identidad se utiliza y refuerza.
8. *Seguimiento.* Es preciso dar seguimiento a la equidad de marca concentrándose en aspectos como conocimiento, calidad percibida, lealtad y asociaciones.
9. *Responsabilidad de la marca.* Alguien debería encargarse de la marca para crear la identidad y las posiciones, además de coordinar la ejecución.
10. *Invertir.* Se invierte constantemente en las marcas aun si las metas financieras no están cumpliéndose.

Medición del valor de marca

Si quiere administrar la equidad de una marca es necesario medirla. La medición no es una tarea exclusiva del gerente de producto. La junta directiva del Accounting Standards Board del Reino Unido celebró sesiones públicas sobre las normas para exigir a todas las compañías que lo hicieran; algunas compañías de ese país y de Estados Unidos las incluyen en su balance general: Grand Metropolitan incluía el valor específico de Smirnoff, Pillsbury y Burger King.

Dado que en los últimos años se ha dado mucha importancia al valor de marca, no sorprende que varias firmas consultoras, agencias de publicidad y otros interesados hayan ideado sus propios métodos para medir el valor de las marcas y en consecuencia para clasificar la equidad relativa (Equity Engine de Research International, Brand Z de Milward-Brown y Brand Asset Evaluator de Y&R son algunos ejemplos). Son métodos que se centran en la imagen de la marca (o sea en la opinión del cliente). BAV de Y&R evalúa la marca a partir de su importancia (conocimiento y estimación) y de su fuerza (diferenciación y relevancia); junto con Stern, Stewart & Company demostró que las clasificaciones se relacionan con las utilidades y más concretamente con el EVA.

La empresa Interbrand evalúa el valor financiero de una marca en dos pasos. Primero, calcula la prima de ingresos comparándola con un competidor genérico. Después lo ajusta con un múltiplo que explica las diferencias en el crecimiento de la industria y otros factores. Conforme a este criterio Coca-Cola fue la marca más valiosa en el 2002 con unos $70 millones seguida de Microsoft ($65 millones), IBM ($52 millones), General Electric ($42 millones) e Intel ($31 millones). (El lector encontrará más detalles al respecto en *Interbrand.com.*)

Un ejemplo de método basado en encuestas es ImagePower de Landor. Un estudio de 1999 sobre la percepción de las marcas tecnológicas por parte de usuarios se fundó en correos electrónicos enviados a más de 6 000 usuarios de Internet de un grupo de 50 000 usuarios que daban información por lo menos de 50 de las 250 marcas evaluadas. Landor aplicó cuatro medidas primarias: comodidad (relación de la marca con la vida diaria), adhe-

sión afectiva (aprecio de la marca), distinción (originalidad y diferencia de la marca con sus rivales) y adhesión mental (familiarización con la marca). A partir de esta encuesta las cinco marcas tecnológicas de mayor demanda en 1999 fueron las siguientes:

1. Windows
2. Microsoft
3. Yahoo!
4. Pentium
5. Microsoft Word

Nadie duda que Microsoft haya sido un buen vendedor.

Un ejemplo tomado del área tecnológica es una encuesta trimestral aplicada por Techtel Corporation, que entrevista a compradores corporativos de equipo de cómputo —tanto de hardware como de software— en medidas como conocimiento, prueba, adquisición e intención de recompra. Se midió asimismo el porcentaje de los que tienen una opinión positiva de la marca. Una muestra de los resultados se incluye en la figura 8.8: las computadoras notebook de IBM. Los cuadros representan la medida de opinión; las barras indican las adquiridas recientemente (en el trimestre anterior). La alta correlación tan evidente entre una opinión positiva y las medidas de compra indica que la fuerza de una marca se traduce en un comportamiento de compra. Más aún, este tipo de opiniones predicen el movimiento del precio de las acciones (Aaker y Jacobsen, 2001).

El gerente de producto puede medir el valor de una marca recurriendo a medios diversos. Para medirlo hay que contestar antes la pregunta "¿Cuánto aumenta el valor del producto al incorporar el nombre de la marca?" El valor se mide con métodos como los descritos en el capítulo 10. Aunque ya conoce uno que también puede utilizarse, el de análisis conjunto. Si quiere obtener estimaciones parciales de medidas cuantitativas del valor de un nombre de marca frente a otros usados en el diseño experimental, bastará recurrir al nombre como atributo y usar otro en el mercado o un nombre ficticio con el producto nuevo. (En el ejemplo del capítulo 6 se hizo un cálculo de valores distintos para Dell y Hewlett-Packard.)

Un método afín se sirve de la llamada regresión hedonista: se compara el precio (o la cantidad que la gente dice estar dispuesta a pagar por varios productos) con las características del producto y la marca:

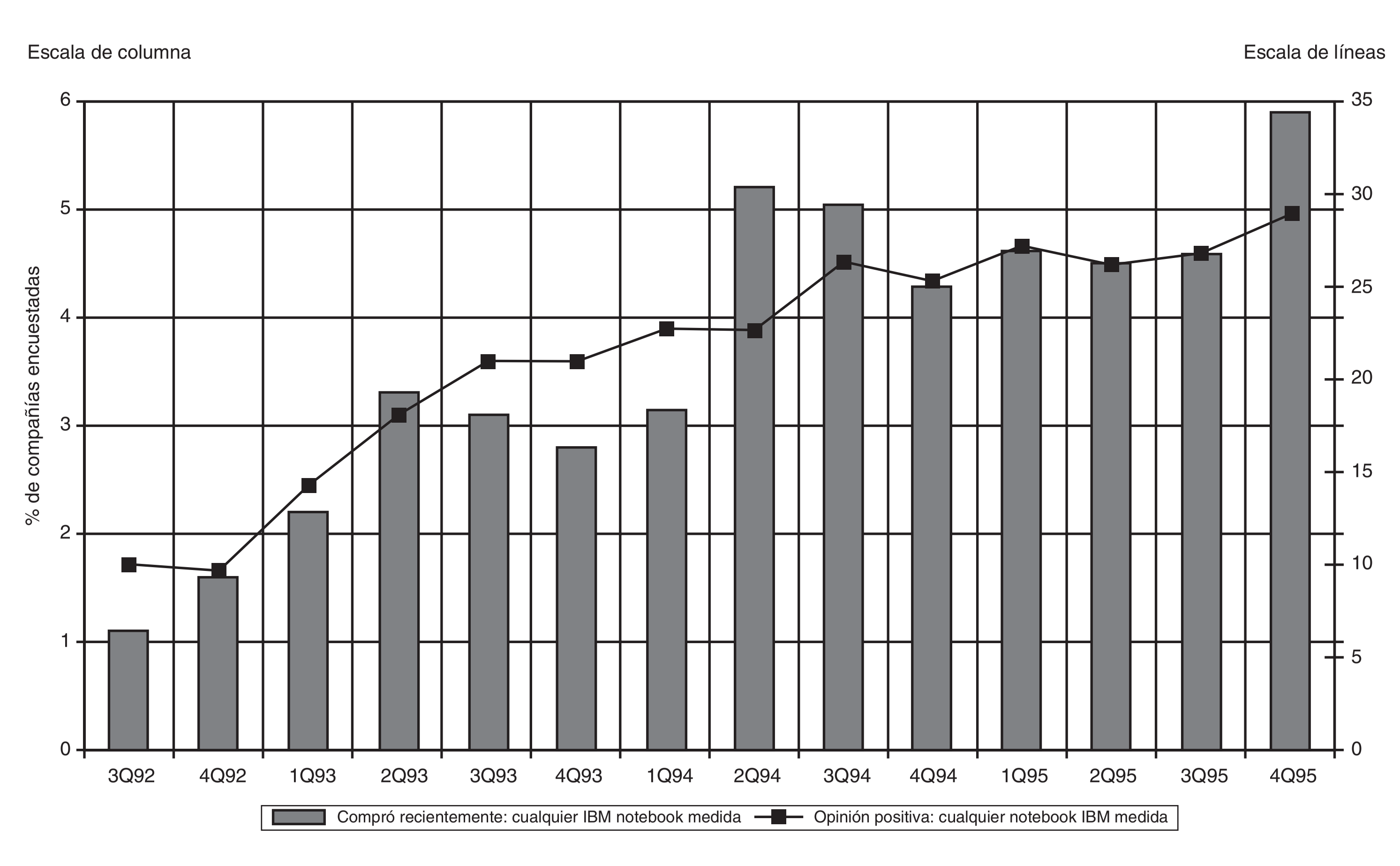
$$\text{Precio} = B_0 + B_1 \text{ (característica 1)} + B_2 \text{ (característica 2)} + \ldots$$
$$+ C_1 \text{ (marca A)} + C_2 \text{ (marca B)} + \ldots$$

El resultado da un valor monetario de cada una de las marcas. (Cuando se usan precios reales este análisis prescinde de su volumen de ventas; así que puede ofrecer una imagen distorsionada del valor para los consumidores que decidan adquirir los productos.)

Los componentes del valor también pueden evaluarse en formas muy sencillas. La medición (con ayuda y sin ayuda) del conocimiento tiene varios niveles. Las asociaciones de los atributos se determinan directamente ("Si ABC Incorporated fabricó un producto con X cantidad del atributo A, ¿qué cantidad del atributo B esperaría que tuviera?")

Una medida sencilla del nivel de producto-mercado son los ingresos adicionales que se obtienen frente a un producto de marca privada de la misma calidad. Ello obedece a dos factores: prima de precio y prima de participación. La equidad de marca conseguida en un año será entonces simplemente el ingreso adicional obtenido, siempre que su precio y su participación superen los de la marca privada (Ailawadi, Lehmann y Neslin, 2003). Un ejemplo, en Marketing Fact Book de 1997 publicado por IRI, la prima del precio de Dreyer en com-

FIGURA 8.8 **Computadoras notebook de IBM: compra frente a opinión positiva**



Techtel Corporation, Emeryville, CA.
Fuente: Figura preparada por Techtel Corporation T-MAS™ © 1992- 1996 y datos © 1987-1996 por Techtel Corporation y otros.

paración con una marca privada fue 0.90 – 0.53 = 0.37 y su volumen fue aproximadamente (14.29%)(36.83)(100 millones de familias); así que una estimación de la equidad lograda en 1997 es ($0.37)(526.3 millones) = $194 millones. Esta medida no incluye explícitamente los costos adicionales —ni variables ni fijos— asociados a la marca o a su potencial de crecimiento y extensión (valor futuro). Con todo, esa es una medida sencilla fácil de calcular y por lo mismo de monitorear (sirviendo además de fundamento al método entremarcas).

RELACIÓN CON LA ESTRATEGIA DIRIGIDA AL CLIENTE

Como se indicó antes, cada estrategia del producto refleja un enfoque especial ante los consumidores. Hay cuatro estrategias básicas:

1. Adquisición de clientes: obtener más mediante el desarrollo de mercado o la penetración captando a los de la competencia.
2. Retención de clientes: conservar a los actuales a quienes se satisface mejorando la lealtad a la marca o dándoles un servicio excelente.
3. Expansión de los clientes: lograr que un número mayor compren más de lo que adquieren en el momento (aumento del uso) o realizar ventas cruzadas de otros productos (se aprovecha el potencial de mercado al incrementar la compra por parte de los clientes actuales).
4. Eliminación de clientes: prescindir de los que han dejado de ser rentables (ahora y en el futuro), pero sin provocar problemas legales ni desastres en las relaciones públicas.

En conjunto los resultados de las cuatro actividades anteriores determinan las ventas y la forma de una implementación de alto nivel de la estrategia básica (crecimiento frente a utilidades). Se profundiza en ellas en el capítulo 14.

ESTRATEGIA DE PRODUCTO DURANTE EL CICLO DE VIDA

Varias veces ya se ha mencionado la importancia (y las debilidades) de un concepto: el ciclo de vida del producto. Una manera de utilizar el ciclo de vida consiste en idear varios enfoques generales para diseñar estrategias y tácticas básicas.

Estrategias durante la introducción

Hasta ahora nos hemos concentrado principalmente en los productos existentes, pero la fase introductoria del ciclo es el momento oportuno para iniciar este análisis (el tema de los productos nuevos es retomado en el siguiente capítulo). La etapa de introducción presenta varias características. Primero, suele haber pocos rivales, quizá sólo uno. Segundo, el volumen de ventas aumenta lentamente debido al reducido número de firmas que comercializan el producto y a la renuencia de adquirirlo por parte del público. En un principio la publicidad y ventas procuran colocar el producto genérico: se centran en los beneficios de la forma. Los distribuidores ejercen gran poder en la relación, porque el producto todavía no goza de aceptación. De ahí la importancia de garantizar su distribución. (En el mundo de Internet es necesario crear conexiones con otros sitios, etc.) Los precios serán altos o bajos según la estrategia de entrada de la compañía que comercialice el producto.

¿Cuál es la estrategia básica en esta etapa? Hay dos opciones muy conocidas: *descremado* y *penetración.* La primera supone la ventaja diferencial que permite al gerente ingresar al mercado y permanecer allí durante el periodo de introducción con un precio elevado. Los consumidores meta son poco sensibles al precio, es decir, los pioneros o primeros adoptadores. Una estrategia de penetración es todo lo contrario: el gerente aplica una estrategia de precios bajos y trata de captar el mayor número posible de clientes y lograr cuanto antes una importante participación de mercado. Consigue excelentes beneficios si la compra de un consumidor hace el producto más atractivo para otros.

La estrategia de descremado es útil cuando la mayor parte de la estructura de costos está constituida por costos variables. Un alto margen de ganancia se sostiene porque el gerente de producto no está muy presionado para cubrir gastos fijos considerables. Los canales de distribución deberían limitarse a proteger el precio elevado. Es una estrategia muy eficaz cuando existen barreras sólidas contra el ingreso, porque el precio y los márgenes altos hacen la categoría sumamente atractiva a los competidores potenciales. Los márgenes entonces sirven para financiar la inversión en investigación y desarrollo, se desarrollan así productos cuyo precio puede desnatarse cuando los competidores entren en la categoría actual.

La estrategia de penetración es la más idónea cuando los costos fijos son considerables (se citan como ejemplos muchos servicios y el software de propósito general). Si se acomete un segmento numeroso, conviene lograr una distribución amplia y por tanto invertir mucho en la promoción orientada al comercio. El gerente está presionado para agrandar el mercado lo más posible, lo cual exige un marketing genérico o de categoría de productos. Es una estrategia más cara debido a márgenes inferiores de utilidad y a los costos más elevados del marketing. El gerente debería aplicar una estrategia de penetración si prevé que el liderazgo del mercado va a durar poco tiempo.

Ofrece ventajas estratégicas el hecho de ser el primero en un mercado y de establecer una posición firme desde el principio, conforme a lo planeado en la estrategia de penetración. Muchas investigaciones empíricas demuestran que el primer "participante" (o más exactamente el primero en ocupar una posición importante en el mercado) en una categoría adquiere una ventaja (*ventaja del primer participante*), pues tiende a mantener el liderazgo a lo largo del ciclo de vida (Urban y otros, 1986). Las causas saltan a la vista: es el primero en acceder a los canales de distribución, en crear conocimiento del producto y en tener la oportunidad de conquistar lealtad y preferencia para su marca (Carpenter y Nakamoto, 1989). Pero a menudo los competidores los alcanzan, de modo que ser el primero no es garantía absoluta de éxito (Golder y Tellis, 1993).

Varios ejemplos explican las estrategias básicas de que se dispone hoy. Las compañías de aparatos electrónicos y de productos industriales casi siempre recurren a una estrategia de descremado. Cuando las videograbadoras fueron introducidas en el mercado, las camcorders, los televisores de pantalla plana y otros artículos similares tenían un precio alto que fue disminuyendo con el tiempo. No había motivo para fijarles un precio bajo, pues normalmente sólo una marca permanecía en el mercado varios meses y los primeros compradores (fanáticos de los aparatos) eran insensibles al precio. Además la información concerniente a su utilidad debía transmitirse en forma verbal. Los precios de penetración se usan con los productos empacados de consumo, porque la participación del mercado es decisiva para retener el espacio de anaquel en los supermercados. Esto se observa en las estrategias de Internet que obsequian mercancía con la esperanza (a veces infundada) de recuperar los costos con los ingresos y las ventas futuras.

Estrategias en la etapa de crecimiento

La etapa de crecimiento del ciclo de vida abarca dos tipos de comportamiento del mercado: crecimiento temprano, que aparece inmediatamente después de la etapa de introducción; y crecimiento tardío, en que las ventas empiezan a estancarse. La etapa de crecimiento tiene varias características, aparte del hecho evidente de que las ventas de la categoría van en aumento. Primero, crece el número de rivales. Esto presiona al gerente para que mantenga los canales de distribución, adaptando el enfoque de ventas y de la comunicación a la superioridad del producto y a las opciones. A medida que el público conoce mejor el producto y las opciones, van generándose presiones sobre el precio. Por último, ante una competencia mayor la segmentación del mercado empieza a ser el aspecto más importante.

Las opciones estratégicas generales se relacionan con la posición del producto en el mercado: si es líder (la marca con la mayor participación de mercado) o seguidor. El líder puede optar por luchar (conservar la posición de liderazgo) o huir (ceder el liderazgo a otra marca). Si elige la segunda alternativa, intentará mantener simplemente la posición actual (cosa peligrosa dada la dificultad de conocer con exactitud qué necesita para no perder su posición) o tratará de mejorar el producto o servicio. ¿Por qué debería huir? Es posible que los nuevos participantes sean demasiado fuertes (como lo indica el análisis de la competencia) y que impongan condiciones insostenibles. Un ejemplo es Minnetonka, que creó la categoría de jabón líquido. Cuando Lever Brothers y Procter & Gamble entraron en ese segmento, tuvo que vender. La salida es siempre una opción. Otras son reposicionar el producto para que sea la segunda o tercera marca más fuerte, lo cual se logra resegmentando el mercado o resignándose a un nicho en particular.

También el seguidor cuenta con varias opciones; la elección dependerá de su fuerza y de la del líder, así como de las condiciones del mercado. Una opción consiste en salir rápidamente e invertir en algún producto con mejores perspectivas a largo plazo. Otra consiste en contentarse con ser un sólido número dos o tres. La táctica más riesgosa es tratar de superar a los rivales. Algunas compañías lo logran recurriendo a una estrategia de marketing y a un producto de imitación Por ejemplo, Johnson & Johnson a menudo deja que otra empresa establezca el mercado para luego convertirse en el número uno por medio de un marketing superior; Schering-Plough creó mercado para los medicamentos cuya venta no requiere receta médica y con los que se trata la infección por levadura. Entonces Johnson & Johnson introdujo su marca Monistat 7, la cual rápidamente se apoderó de más de la mitad del mercado (Weber, 1992).

Otras compañías procuran lograr el mismo resultado recurriendo a la innovación tecnológica. Un buen ejemplo es Docutel Corporation en la década de 1970 (Abel, 1977). Fue la primera en desarrollar y vender los cajeros automáticos (ATM) a los bancos de Estados Unidos. Por aquella época era muy pequeña; en 1974 sus ventas ascendían apenas a $25 millones. El mercado de los cajeros automáticos creció rápidamente durante la década de 1970, los bancos descubrieron que podían usar el cajero automático para diferenciarse de los que estaban situados en la misma zona geográfica. Pero otros competidores entraron en el mercado, entre ellos los fabricantes de mainframe como IBM, Burroughs y NCR, así como dos firmas de la industria de bóvedas bancarias e información de seguridad, Diebold y Mosler. A los clientes empezó a preocuparles más el ahorro en el costo de los cajeros que las ventajas de marketing. Entonces Docutel, el líder del mercado, tuvo que decidir entre luchar o huir. La primera alternativa significaría efectuar fuertes inversiones en marketing y en el desarrollo de producto, sobre todo para crear un software compatible

con los sistemas bancarios de cómputo. Además habría de decidir cuáles segmentos atacar. La segunda alternativa consistía en resignarse a ocupar un sólido segundo o tercer lugar, teniendo en cuenta el tamaño potencial del mercado. Por desgracia no adoptó una decisión estratégica clara y acabó siendo superada por Diebold.

Estrategias en la etapa de madurez

Esta etapa del ciclo de vida caracteriza a la mayoría de los productos, en especial a los productos de consumo. En ella suelen encontrarse las categorías en que se libran las batallas más feroces por la participación de mercado y por el acceso a los canales de distribución, en que se invierten grandes sumas de dinero en la promoción destinada a los consumidores y al comercio, en que se recurre a precios agresivos.

En la etapa de madurez la curva de ventas se aplana y pocos compradores nuevos entran en el mercado. Aunque queda todavía un potencial no explotado, es difícil o costoso llegar a él. Los usuarios o consumidores son refinados y conocen bien tanto las características del producto como sus beneficios. Puede conseguirse una ventaja diferencial, pero lo normal es ofrecer beneficios intangibles como la imagen o ampliar el concepto de producto mencionado antes (servicio, distribución u otros medios). Los segmentos del mercado están bien definidos y hay que luchar por descubrir otros.

Las estrategias generales en los mercados maduros se parecen a las que se aplican a los mercados en crecimiento. A principios del siglo XXI el hecho de centrarse en los productos y las marcas caracterizan el rejuvenecimiento de Procter & Gamble. No obstante, a veces los líderes se fijan en el horizonte temporal para vender el producto y obtener una ganancia. Si el gerente se compromete con un producto durante un periodo largo, por lo general invierte sólo lo necesario para conservar la participación. Otro objetivo consiste en explotarlo, es decir, en fijar un objetivo de reducción gradual de la participación, con una inversión mínima que genere grandes utilidades a corto plazo. Otras compañías tienen opciones que se fundan en la estrategia del líder. Si éste recurre a esa táctica, el liderazgo tal vez quede al alcance de una agresiva marca número dos. Quizá el seguidor opte por una segunda posición rentable, si el líder desea mantener su posición largo tiempo (muchas marcas de productos empacados llevan más de 50 años ocupando el primer lugar).

Estrategias en la etapa de declive

En esta etapa del ciclo disminuyen las ventas de la categoría, lo mismo que la cantidad de competidores. Los mercados decaen por diversas causas. Acaso la más obvia sea la obsolescencia tecnológica. La desaparición del carruaje es un caso evidente. Pero también puede deberse al cambio en el gusto del público. La disminución del consumo de alcohol moreno puede atribuirse a la preferencia por alcohol “blanco” como ginebra y vodka, más tarde a la preferencia por el vino y la cerveza.

Quizá la estrategia más clara consiste en tratar de ser el último en el mercado. De ese modo un producto monopoliza los derechos sobre los pocos consumidores que queden, lo cual a su vez permite cobrar precios altísimos. Un ejemplo, Lansdale Semiconductor fue la última empresa en fabricar el chip 8080 para computadora que Intel había lanzado al mercado en 1974. Aunque la generalidad de las aplicaciones de los chips había superado con mucho el chip 8080, todavía se utilizaba en los sistemas militares que se construían para durar de 20 a 25 años, entre ellos los misiles Hellfire y Pershing, así como el sistema

FIGURA 8.9 **Estrategia a lo largo del ciclo de vida**

	Etapa del ciclo de vida			
	Introducción	**Crecimiento**	**Madurez**	**Declive**
Posición competitiva:				
Líder/seguidor				
Objetivo				
Posicionamiento				
Consumidor meta				
Competidor meta				
Ventaja diferencial				

de Radar Aegis de que estaban dotados los barcos de guerra. ¿A qué proveedor acudía el Departamento de Defensa cuando necesitaba el chip? Había sólo uno, Lansdale.

Resumen

Una forma útil de abordar las estrategias durante el ciclo de vida consiste en emplear una tabla como la que aparece en la figura 8.9 que facilita auditar la posición actual (participación; líder-seguidor) y modificar los objetivos, el posicionamiento y los programas conforme vaya cambiando la situación de la industria.

EJEMPLOS

Barra energética Odwalla

Objetivo

Crecer 10% más rápido que la categoría.

Mercado meta

Consumidores actuales de jugos
Interesados en la salud y dispuestos a cuidarla
Aficionados a los deportes
Fanáticos de la salud
Familias que buscan la nutrición ante todo

Competencia

Clif Bars y Clif Luna
Kashi Go LEAN
Balance (Outdoor, Plus, Oasis)

Estrategia básica

Aumentar la distribución a 80% ACV en las tiendas de comestibles.
Concentrarse en la salud natural.
Apoyar la marca, recursos para Minute Maid.

Salto mortal

Objetivo

Obtener 15% del mercado de los asistentes personales digitales al final del año 2.

Mercado meta

Igual que en la figura 8.3, hay tres mercados principales:

Profesionistas interesados en el precio (compradores de la fuerza de ventas de la compañía, etc.).

Profesionistas no corporativos (maestros por ejemplo).

No profesionistas (amas de casa, estudiantes, jubilados).

Competencia

Palm
Sharp

Estrategia básica

Simplicidad/comodidad.
Precio bajo.
Expansibilidad (a través de la ranura de expansión)

RESUMEN

En este capítulo se ha explicado por qué se hacen los análisis de situación descritos en los capítulos 3 a 7. El elemento central del plan de marketing está constituido por objetivos y estrategias de producto que sintetizan la situación actual del mercado incorporándola al plan de acción. La estrategia, que puede resumirse como se hace en la figura 8.9, origina programas concretos de marketing, entre ellos los de publicidad y precios. Para que tenga éxito hay que integrar el análisis de la situación y los programas al darle una orientación coherente al producto.

La estrategia puede organizarse de muchas maneras. En este capítulo la perspectiva fue crecimiento frente a eficiencia. He aquí otras: estrategia dirigida al consumidor, equidad de marca, productos nuevos y etapa del ciclo de vida. Aunque al inicio quizá esto resulte confuso, con un examen más detenido se descubre una estrecha relación entre las perspectivas. Las estrategias dirigidas al crecimiento tienden a preferirse durante las etapas de crecimiento del mercado, requieren productos nuevos, se centran en la adquisición de clientes y en la expansión. Procuran además crear la equidad de marca. Por el contrario, las estrategias dirigidas a la eficiencia tienden a aplicarse en los ciclos avanzados de la vida e intentan retener y/o ampliar la base actual de clientes, haciendo cambios mínimos o sencillos del producto y afianzando la equidad de marca, con frecuencia a través de concesiones o vendiendo la marca. Estas opciones se describen en la figura 8.10.

FIGURA 8.10 **Relación entre las cuestiones estratégicas**

		Alternativas estratégicas	
		Crecimiento	**Eficiencia**
Estrategia dirigida al cliente	Adquisición	✓	
	Retención		✓
	Expansión	✓	
	Eliminación		✓
Estrategia dirigida a la marca	Diseño	✓	
	Fortalecimiento	Extensiones de la marca	Extensiones de la línea
	Ordeña		Concesiones
Estrategia dirigida al producto		Productos nuevos	Depuración de la línea de productos
Etapa del ciclo de vida	Introducción	✓	
	Crecimiento	✓	
	Madurez		✓

Bibliografía

Aaker, David A. (1996), *Building Strong Brands*, Nueva York: The Free Press.

Aaker, David A. (1991), *Brand Equity*, Nueva York: The Free Press.

Aaker, David A. y Robert Jacobsen (2001), "The Value Relevance of Brand Attitude in High Technology Markets", *Journal of Marketing Research* 38, noviembre, pp. 485-493.

Aaker, Jennifer (1997), "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research* 34, agosto, pp. 347-356.

Abel, Derek F. (1977), "Docutel Corporation", estudio de casos de Harvard Business School, 9-578-073, 1977.

Ailawadi, Kusum, Scott Neslin y Donald R. Lehmann (2001), "Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter and Gamble's Value Pricing Strategy", *Journal of Marketing*, 65, enero, pp. 44-61.

Ailawadi, Kusum L., Donald R. Lehmann y Scott A. Neslin (2003), "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity", *Journal of Marketing* 67, octubre, pp. 1-17.

Batra, Rajeev, Donal R. Lehmann y Dipinder Singh (1993), "The Brand Personality Component of Brand Goodwill: Some Antecedents and Consequences", en David A. Aaker y Alexander L. Biel, eds., *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 83-96.

Bounds, Wendy (1994), "Photography Companies Try to Click with Children", *The Wall Street Journal*, 31 de enero, p. B1.

Business Week (1996), "Japan Turns a Corner", 26 de febrero, pp. 108-109.

Carpenter, Gregory S. y Kent Nakamoto (1989), "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage", *Journal of Marketing Research*, agosto, pp. 285-298.

Chandon, Pierre y Brian Wansink (2002), "When Are Stockpiled Products Consumed Faster? A Convenience-Salience Framework of Postpurchase Consumption Incidence and Quantity", *Journal of Marketing Research* 39, agosto, pp. 321-335.

Czepiel, John A. (1992), *Competitive Marketing Strategy*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, capítulo 1.

Day, George S. (1990), *Market Driven Strategy.* Nueva York: The Free Press, capítulo 7.

Golder, Peter N. y Gerard J. Tellis (1993), "Pioneering Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend", *Journal of Marketing Research*, mayo, pp. 158-170.

Hulbert, James M. (1985), *Marketing: A Strategic Perspective*, Katonah, NY: Impact Planning Group.

Kadanoff, Marcia (1995), "Customers Who Are Ripe for the Picking", *Marketing Computers*, diciembre, 24B26.

Keller, Kevin L. (2002), *Strategic Brand Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Lefton, Terry y Weston Anson (1996), "How Much is Your Brand Worth?" *Brandweek,* 29 de enero, pp. 43-44.

Levitt, Theodore (1986), *The Marketing Imagination*, Nueva York: The Free Press.

Mehegan, Sean (1996), "A Picture of Quality", *Brandweek*, 8 de abril, pp. 38-40.

Milbank, Dana (1992), "Reestructured Alcoa Seeks to Juggle Cost and Quality", *The Wall Street Journal*, 25 agosto, p. B4.

Morris, Betsy (1996), "The Brand's Thing", *Fortune*, 4 de marzo, pp. 72-86.

Pae, Peter (1992), "Card Issuers Turn to Stealing Customers", *The Wall Street Journal*, 18 de agosto, p. B1.

Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage*, Nueva York: Free Press.

Ries, Al y Jack Trout (1992), *Marketing Warfare*, Nueva York: McGraw-Hill.

Schnaars, Steve P. (1991), *Marketing Strategy: A Customer-Driven Approach*, Nueva York: The Free Press.

Schwartz, Karen (1996), "Pennies Saved, Millions Earned", *San Francisco Chronicle*, 24 de marzo, p. D1.

Urban, Glen L., Theresa Carter, Steven Gaskin y Zofia Mucha (1986), "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications", *Management Science*, junio, pp. 645-659.

Wansink, Brian (1996), "Does Package Size Accelerate Usage Volume?", *Journal of Marketing* 60, julio, pp. 1-14.

Weber, Joseph (1992), "A Big Company That Works", *Business Week*, 4 de mayo, pp. 124-129.

Capítulo Nueve

Nuevos productos

Introducción

Este libro se ha enfocado de manera intencional en productos ya existentes, debido a que una organización no tiene recursos internos, a menos que tenga un éxito en ventas para desarrollar y lanzar nuevos productos. Además, como se verá, mucho de la misma lógica que hay detrás de vender productos existentes se aplica a nuevos productos. No obstante, por su importancia, este capítulo se concentra en nuevos productos, desde la perspectiva de una marca existente y/o un gerente de producto. Los lectores interesados en un tratamiento a fondo deben consultar uno de los numerosos y excelentes libros sobre el tema (Cooper, 1993; Moore y Pessemier, 1993; Urban y Hauser, 1993).

La mayoría de los nuevos productos lo son en formas limitadas. Nuevos colores aquí, un ingrediente agregado allá, 30 por ciento de más capacidad, etc., no son innovaciones extraordinarias. Pero estos productos "con cierta novedad" constituyen una cantidad tremenda en volumen de ventas y utilidades. Con frecuencia también existe la responsabilidad de un producto, una marca o categoría y de una parte integral del plan de marketing. En contraste, los productos por completo nuevos son raros (un fabricante de artículos empacados tiene una base de datos de 5 000 lanzamientos de productos, de los cuales ninguno puede ser nuevo en realidad), pero su impacto puede ser importante y crearía o ampliaría en gran medida las categorías de nuevos productos (por ejemplo computadoras personales). Por estas razones primero hay un acercamiento a productos con cierta novedad y más adelante, en este capítulo, se atiende el desarrollo y marketing de productos "por completo nuevos".

Cada año, sólo en Estados Unidos, miles de nuevos productos se lanzan en supermercados, aun cuando la mayor parte no son muy nuevos. En lugar de esto, los productos "con cierta novedad" consisten en variaciones de pequeña importancia en productos existentes como 1) cambiar ingredientes (por ejemplo reducir el contenido de grasa en alimentos), 2) agregar características, o 3) productos llamados "yo también" que en mucho se asemejan a productos existentes (de competidores). Estos productos son los lanzados por gerentes de producto y constituyen ventas y utilidades considerables, razón por la que son importantes. Además, el proceso de producción que interviene puede ser bastante complejo. Aún así, en esencia son productos "de aroma de limón verde" (así llamados por el primer nuevo producto, un jabón que tiene ese olor, estudiado por uno de los autores), también conocidos como *innovaciones continuas.* Casi todas sus ventas se obtienen de productos existentes en la categoría. En general, los consumidores entienden fácilmente para qué se usan estos productos y con quiénes compiten (por ejemplo, el jabón con aroma de limón verde frente al jabón con aroma de limón amarillo).

FIGURA 9.1 Consideraciones para agregar o eliminar una variante

Agregar	Eliminar
Con base en el consumidor	
Atraer a nuevos consumidores	Viejos consumidores perdidos
Privar de viejos consumidores	Cambio de consumidor
Confusión y dilución de equidad de marca	Señal de debilidad
Con base en operaciones	
Pérdida de economías de escala	Eficiencia afectada
Problemas para ganar más distribución	Mantener distribución
Necesidad de más servicio	Dar servicio a versiones anteriores

Los nuevos productos se pueden introducir ya sea para fines ofensivos (por ejemplo, ganar ventas o participación) o defensivos (igualar o bloquear competidores). Para simplificar este análisis (y porque lo ofensivo es más emocionante que lo defensivo), el texto se enfoca en nuevos productos ofensivos (es decir, opcionales). La decisión acerca del producto o servicios ofrecidos está estrechamente relacionada a otros dos, qué marca (existente frente a nueva) se unirá al producto, y qué consumidores (viejos frente a nuevos) serán el mercado meta para el producto.

Este desarrollo de nuevos productos por lo general se presenta en etapas, en cada una de la cuales el producto es evaluado para determinar si es lógico pasar a la siguiente etapa. Como se aprecia en la figura 9.1, casi todos los productos siguen un modelo.

Si bien este método (sistemático) funciona muy bien para productos novedosos, es difícil aplicarlo a productos totalmente nuevos. No es de sorprenderse que el desarrollo y venta de productos con aroma de limón y los totalmente nuevos difieran en forma notable. Por esa razón, primero aparece la descripción de aspectos clave del método para la mayor parte de los nuevos productos y luego se presentan consideraciones especiales para los productos totalmente nuevos.

MODIFICACIONES A UN PRODUCTO

Frases como *mejoramiento continuo de calidad, rediseño* y *estilo actualizado* apuntan todas a modificar un producto. Esta modificación puede ser de tres tipos: claramente superior (por ejemplo una mejoría), diferente (por ejemplo un cambio en estilo o ingrediente que es probable atraiga más a algunos consumidores y menos a otros), y deficiente (por ejemplo la sustitución por un ingrediente de menos costo o el cambio en algún aspecto de la oferta). Al evaluar el atractivo de un cambio de producto, las reacciones de tres grupos son decisivas: consumidores leales, consumidores ocasionales y no consumidores. Es evidente que la situación ideal es que los tres grupos prueben la nueva versión, la prefieran y la compren con más frecuencia, pero, como esto casi nunca ocurre, los resultados abarcan los cambios en comportamiento de los grupos diferentes. Puede tomarse una decisión con base en estas consideraciones de más costo.

El dilema básico puede considerarse mediante el uso de la tipología de la figura 9.2. El trabajo se inicia con una evaluación del número de consumidores leales, consumidores ocasionales y no consumidores que podrían considerar probar una nueva versión de un producto; a continuación deben evaluarse las frecuencias de pruebas. Considere la ahora famosa introducción de la nueva Coca-Cola. Un problema no previsto con el lanzamiento

FIGURA 9.2 **Etapas de un producto**

1. Generación de una idea
2. Desarrollo del concepto
3. Selección de factibilidad
4. Prueba del concepto
5. Desarrollo del producto
6. Prueba del producto
7. Prueba del mercado
8. Decisión de aprobación o no aprobación

fue que los consumidores leales de Coca-Cola ni siquiera probarían la nueva versión: Coca-Cola era prisionera de su éxito del pasado y de la equidad de marca hasta el punto en que muchos consumidores leales de Coca-Cola vieron el cambio como indeseable. Así, un acuerdo interesante aparece en la etapa de prueba: grandes cambios pueden inducir a no consumidores a probar, pero a costa de consumidores leales; pequeños cambios pueden retener a leales pero no atraer nuevos consumidores. En consecuencia, cabe esperar más cambios importantes de productos de pequeña participación que arriesgarse a perder consumidores leales.

Después de una prueba las reacciones (en forma un tanto arbitraria) se pueden dividir en tres categorías: los que prefieren la nueva versión, los que gustan de la nueva versión tanto como la anterior (en esencia indiferentes), o a quienes no les gusta la nueva versión (prefieren la anterior).

La información final necesaria son las implicaciones de beneficios de cada combinación de tipo de consumidor, decisión de probar o no probar, y reacción a la prueba. Algunas implicaciones son relativamente claras: el no probar por parte de consumidores leales u ocasionales significa la pérdida de esos clientes y por tanto cualquier valor que ellos representan. Del mismo modo, si clientes leales u ocasionales hacen una prueba del nuevo producto y son indiferentes entre las versiones nueva y vieja, no hay repercusión en las utilidades que no sean el cambio en margen resultante de las diferencias en precio y costo entre las formas nueva y vieja. Entre quienes hacen la prueba, ya sean consumidores ocasionales o no consumidores, y que encuentran el producto "bueno pero no más" en esencia contribuyen a cualesquiera utilidades (o pérdidas) que resulten de la venta de prueba, y luego regresan a su costumbre original de comprar. Al considerar nuevas variantes, entonces, el impacto de consumidores puede ser estructurado mediante un árbol de decisión que muestra que el factor positivo es el de usuarios ocasionales o no usuarios que aumentan su uso, y el factor negativo es el de consumidores leales que reducen su uso o lo abandonan.

Desde luego, las consideraciones de quienes no son consumidores también son relevantes. El más obvio es el costo. Esto incluye el costo de materias primas y cualquier otro costo de la oferta (por ejemplo la cantidad del deducible en pólizas de seguro, la tasa de interés en cuentas de mercado de dinero, la cantidad de capacitación ofrecida). Otras consideraciones incluyen el impacto en empleados (en términos de moral) y la imagen general de la compañía.

Es importante reconocer que pueden ocurrir modificaciones no sólo en el producto físico sino en cualquier aspecto de la oferta. El cambio de canales de distribución, por ejemplo vender en tiendas de descuento un producto previamente existente en tiendas de especialidad, puede aumentar o disminuir el mercado potencial y también puede afectar la imagen de calidad del producto y, por tanto, su equidad de marca y ventas. Del mismo modo, bajar precios o cambiar el enfoque de publicidad puede abrir nuevos mercados (segmentos de consumidores) y reducir o cortar mercados viejos. Quizá el tipo más interesante de modificación de un

FIGURA 9.3 **Evaluación del impacto que en consumidores tiene el rediseño de un producto**

Consumidores actuales	Reacción	Respuesta después de probar	Impacto en ventas y/o utilidades
1. Leales	A. Lo prueba	Lo prefiere	Ganancia
		Le gusta	Neutral
		No le gusta	Pérdida
	B. No lo prueba		Pérdida
2. Ocasionales	A. Lo prueba	Lo prefiere	Ganancia
		Le gusta	Ganancia en ventas de prueba
		No le gusta	Pérdida
	B. No lo prueba		Pérdida
3. No consumidores	A. Lo prueba	Lo prefiere	Ganancia
		Le gusta	Ganancia en ventas de prueba
		No le gusta	Ganancia en ventas de prueba
	B. No lo prueba		Neutral

producto es con respecto a la experiencia del servicio. Una flor más bien común y corriente se hace especial cuando es entregada en persona; un simple cambio de aceite de un auto se hace todo un acontecimiento si el garaje cuenta con una sala de espera cómoda.

Para muchos productos, el empaque es una parte integral del producto (por ejemplo, el estilo en autos). Para otros, el empaque también es un mecanismo para despachar con atractivo propio (por ejemplo, los frascos de mermelada de boca ancha de Smuckers, las botellas de salsa de tomate que se presionan, pasta dental que también se presiona, recipientes de jabón líquido). Para algunos, el contenedor es sólo una cubierta pero, incluso como cubiertas, el paquete representa una oportunidad para anunciar y construir imagen. El cambio de McDonald's de empaque de plástico a papel biodegradable le ganó reacciones positivas a la compañía. Los cambios de empaque han contribuido a un aumento rápido en ventas para muchos productos, incluyendo semillas para pájaros Kaytee y baterías Ray-O-Vac (Morgenson, 1992). Las ventas de vino blanco Sutter Home's reportaron un incremento de 15 por ciento en las seis semanas que siguieron a un rediseño en su etiqueta. Por supuesto, no todas las innovaciones en el empaque tienen éxito (por ejemplo la mayonesa Benedicta en tubo).

El cambio de empaque no es barato; a veces se gastan unos cientos de dólares en diseñar y reorganizar un simple cambio de etiqueta. Con respecto a publicidad y promociones, no obstante, un cambio de empaque es más bien barato. Recuerde que el empaque es una parte inherente del producto y debe ser tratada, y potencialmente alterada, como lo sería cualquier otro atributo.

Aun cuando todas estas modificaciones tienen aspectos especializados, pueden ser evaluados con el uso de una versión del marco de la figura 9.3, en coordinación con datos sobre costo y utilidades. Note que estas modificaciones tienen un componente de costo fijo (el costo del cambio) y un impacto de costo variable por unidad.

EXTENSIONES DE LÍNEA

La introducción de variantes adicionales de un producto que usa el nombre de una marca existente, también conocidas como extensiones de línea, es una forma preferida de capitalizar la equidad original de la marca. Muchos productos en realidad son familias de productos con un número de "parientes" cercanos diseñados para atraer diferentes segmentos.

Los jabones con aroma a limón verde y las brocas para taladro con punta de carburo son variaciones de un producto básico. Algunas variantes que simplemente agregan una pequeña cantidad de un nuevo ingrediente a un producto básico ya han tenido un gran éxito (por ejemplo el agua mineral Seltzer con sabor a frutas); otras han fracasado (por ejemplo el champú con toque de yogurt de Clairol).

Una pregunta más general que surge es qué tan diferentes deberían ser muchos productos como Tide, Jell-O o Honda Civic. Existe una considerable evidencia de que, después de un punto, muchas opciones no son ni deseadas por los consumidores ni son eficientes en su costo (Broniarczyk, Hoyer y McAlister, 1998).

La razón por la que se usan múltiples versiones es sencilla: pueden atraer diferentes segmentos, ya sea aumentando las ventas potenciales (del consumidor base) o permitiendo discriminación de precios entre usuarios con preferencias y necesidades ligeramente diferentes (por ejemplo las condiciones y tarifas múltiples de asientos en líneas aéreas). También consideran la provisión de una línea completa de productos bajo un solo nombre, haciendo las compras más fáciles y por tanto una formación en potencia de lealtad del consumidor y de equidad de marca. Las razones por las que no se usan múltiples versiones son igualmente sencillas: la eficiencia de operación (producción, inventario, distribución) resulta mejor cuando hay menos versiones de qué preocuparse. Por ejemplo, para Toyota fue mejor introducir el Lexus en lugar de tratar de vender su versión de precio de lujo. Del mismo modo, Listerine, que durante años anunció que su efectividad estaba relacionada con su sabor, resistió la venta de versiones con sabor dulce. Además, el uso excesivo de una marca puede diluir y debilitar la equidad de marca, en especial cuando los elementos de línea tienen diferencias importantes (por ejemplo la calidad). Por último, demasiadas opciones confunden al consumidor.

De hecho, la opción de diversas variaciones de un producto comprende el punto medio entre dos estrategias que a veces han tenido un gran éxito: el modelo T de Henry Ford ("cualquier color mientras sea negro") y las múltiples marcas de Alfred Sloan (Chevy, Pontiac, Oldsmobile, Buick, Cadillac). La eficiente estrategia del Modelo T falló cuando el mercado empezó a desarrollar segmentos distintos. La estrategia de marcas múltiples resultó no tener éxito cuando la proliferación de marcas y traslape (incluyendo el ahora infame uso de motores Chevy en automóviles Cadillac) creó confusión en los consumidores, y la falta de una estrategia integrada de manufactura (es decir, una "plataforma" común en los modelos, que con todo éxito habían puesto en práctica los fabricantes de autos japoneses) llevó a tener costos mayores. La elección de entre un número de versiones de un producto básico a ofrecer sigue el principio de los "bucles rubios": no pocos, no demasiados, sino sólo el número correcto. El ejemplo del auto también indica otro principio fundamental: abarcar operaciones pensando en variantes de diseño, si se efectúan antes que el producto está diseñado, ahorrará dinero y potencialmente mejorará la aceptación de parte del consumidor.

Desde luego, la forma final de variantes de un producto es el marketing personalizado (también conocido como marketing masivo personalizado y marketing de uno a uno). Aquí a los consumidores se les permite escoger entre un gran número de opciones, por lo general con base en las características. Esta estrategia, combinada con un eficiente sistema de fabricación a la orden, hizo posible que Dell ganara el liderazgo en el negocio de computadoras personales y es el método estándar en restaurantes chinos. El aterrizar este método incluye una ineficiencia operacional y confusión o frustración para consumidores menos expertos que prefieren un conjunto reducido de opciones.

Suponga que existan varias versiones, la pregunta más relevante es si aumentar o disminuir el margen. ¿Debe agregarse o eliminarse una variante? Más allá de decir que depende

de la utilidad adicional a largo plazo, con frecuencia es útil descomponer la consideración de agregar o eliminar una variante en cuestiones orientadas al consumidor y orientadas a operaciones (véase la figura 9.1).

Agregar una variante al producto

Una razón para agregar una variante al producto es atraer nuevos consumidores (es decir, desarrollo o penetración de mercado, vea el capítulo 8). Una inquietud para hacer esto es el cambio actual de consumidores (despojo), que puede ser benéfico (por ejemplo, pasar de un margen más bajo a una versión de margen más alto) o perjudicial. Es obvio, también hay preocupación por la deserción de consumidores. Estas posibilidades requieren buenos cálculos de implicaciones en utilidades, que en este caso ponen un valor sobre un consumidor, por lo general un valor mucho mayor que el de la venta inicial (vea el capítulo 14) y los márgenes de contribución de las diferentes versiones antes y después de agregar la nueva versión. En otras palabras, se requiere de datos del consumidor y el costo, para evaluar el efecto de agregar una variante a un producto. Un aspecto final al agregar versiones y, por desgracia, más difícil de evaluar, es la confusión en el consumidor y la afectación de la equidad de la marca. La confusión en el consumidor es un problema especial cuando la nueva versión difiere en nivel de calidad. En la industria automovilística, los niveles de opciones (DE/DX, LE/LX) en esencia se añaden al mismo vehículo básico y parecen ser bien recibidos y entendidos, pero, cuando la ampliación pretendida de calidad se ensancha lo suficiente, incluso, los fabricantes de autos tienden a crear un nuevo nombre (por ejemplo, Honda introdujo el Acura). Black & Decker básicamente dejó de intentar vender su línea regular de herramientas eléctricas a usuarios profesionales; en lugar de esto, compró y promovió una línea por separado, la DeWalt, al mercado profesional.

En general, es más fácil ganar la aceptación de un consumidor al producir una variante de calidad semejante que crear una de calidad mucho mayor. Desde luego, es más fácil vender una versión de menor calidad de un producto, pero hacer esto tiende a disminuir la lealtad y equidad, a veces en forma importante.

También hay algo qué decir para mantener un conjunto relativamente simplificado de variantes de productos desde el punto de vista del consumidor. Asumiendo que los consumidores no ven la selección de un producto como el trabajo de su vida, pueden apreciar una opción limitada con distinciones claras entre versiones. Por regla, los consumidores llegan a evitar productos que ofrecen excesivas versiones y perder la que más vale la pena. La sobrecarga de información a la que se enfrenta un consumidor de esquís para nieve o raquetas de tenis a veces hace que los consumidores pospongan una decisión por la confusión y el deseo de no tomar la elección equivocada.

Los problemas operacionales también influyen en la decisión de agregar una variante. Un impacto obvio está en la eficiencia en economías de escala. Aun cuando una manufactura flexible puede reducir la sanción de costo por ofrecer versiones diferentes, la aplicación de etiquetas, el almacenamiento e inventario y el pronóstico de demanda todavía agregan costos. Cada versión tiene el potencial de ser mal pronosticada, lo que lleva a problemas de tener menos existencia (y, por tanto, desencanto del consumidor) o exceso de existencia (lo que resulta en costos adicionales y venta de bienes embargados). La fabricación justo a tiempo reduce el costo de inventarios del fabricante, pero también con frecuencia a los proveedores que entonces lo consideran en los precios que cobran. Otro problema es la distribución. Muchos canales de distribución (o consumidores en el caso de ventas directas) gustan de obtener múltiples artículos del mismo proveedor (que lucha por un gran número

de variantes), pero no desean enfrentarse a un conjunto tan grande de opciones porque los trabajos de su propio inventario y compra se hacen demasiado complicados (que lucha por un número limitado de versiones). A una empresa fabricante se le asigna una cantidad fija de espacio de producto (frentes de estantes) para sus productos, lo cual significa que cualquier aumento en una versión (por ejemplo, con sabor a jerez) significa una disminución en el apoyo del minorista a otra (por ejemplo con aroma a lima-limón). El personal de ventas también debe poder asignar tiempo y esfuerzo en todas las variantes.

Cancelación de una variante de producto

La decisión de cancelar una variante (supresión de un producto), por lo general uno de poca venta o pocas utilidades, es en muchas formas justo lo contrario de la decisión de agregar una variante. Las consideraciones incluyen la forma en que reaccionarán los consumidores de la versión anterior, así como el costo y problemas operacionales. Una diferencia es que cancelar una variante significa que hay una versión menos del producto que contribuya a absorber costos generales. Si se emplea cualquier sistema asignado de costeo, cancelar una versión tendrá un efecto adverso en los costos y, por tanto, en las utilidades, de otras versiones. Otra consideración muy importante es la señal que pueda enviar la cancelación de una versión. Cancelar una variante es un reconocimiento de fracaso y puede ser visto por los consumidores o canales de distribución como una indicación de compromiso reducido a la categoría del producto.

IDEAS DE NUEVOS PRODUCTOS

Las ideas para modificaciones y extensiones de un producto provienen de numerosas fuentes, proactivas (que toman la iniciativa) y reactivas. Las fuentes que se apoyan en esfuerzos activos de la compañía utilizan muchos aspectos del análisis de la situación:

1. *Análisis del consumidor,* en particular, análisis de uso y/o necesidades y encuestas de actitudes e importancia del atributo, incluyendo métodos no estructurados (por ejemplo sesiones de grupo o *focus groups*) y estructurados (por ejemplo análisis conjunto). Del mismo modo, muchas compañías mantienen instalaciones donde los consumidores pueden acceder al uso de productos o modelos de producto de la compañía (por ejemplo Sony en la Michigan Avenue en Chicago, Whirlpool en sus oficinas generales).
2. *Análisis del competidor,* que de manera específica estudia lo que venden los competidores o en qué trabajan. La mayor parte de nuevos productos son copias de productos de competidores (por ejemplo, RC, no Coca-Cola ni Pepsi, introdujeron primero el refresco de cola de dieta).
3. *Búsqueda activa*, en particular de nuevos productos y procesos en otros campos con la intención de incorporarlos en el propio producto de la compañía.
4. *Análisis de categorías,* que examina el cambio en tendencias sociales y tecnologías (a veces a través de diversos medios y asociaciones comerciales).
5. *Esfuerzo por dar solución a un problema.* La generación de ideas para crear nuevos productos puede ser difícil. Por esa razón, se han generado varios procedimientos estructurados como son el método HIT de Tauber (1972), el método de sustantivo y verbo, el de par de palabras de Durge, O'Connor y Veryzer (1996), y las llamadas plantillas de creatividad (Goldenberg, Mazursky y Solomon, 1999). Una variación en esto son los llamados "arreglos gramaticales". Este método requiere primero de una descripción detallada de un producto actual en términos de consumidores actuales (quién,

qué, cómo, por qué, etc., como en el capítulo 6, que es en esencia el componente objetivo del consumidor de la estrategia del capítulo 8), más la oferta del producto (beneficios del producto, características y composición) así como programas de marketing como son distribución, servicio, asignación de precio y uso anunciado. Una vez construida, la creatividad consiste simplemente en romper estas "reglas", primero una por una y luego en combinación. Este método genera tipos múltiples de nuevos productos como:

Nueva adquisición de mercado/(consumidor): ¿Quién más puede venderlo?

Expansión del consumidor: ¿Qué más se les puede vender?

Variantes de producto y extensiones de línea: ¿Qué características diferentes es posible agregar, sustituir o desplazar?

Cambios de cadena de valor: ¿En qué otra forma se le puede hacer llegar al consumidor?

Además, varias fuentes presentan a veces ideas, sugerencias y quejas que llevan a nuevos productos:

1. Consumidores, y a veces, lo que es más importante, ex consumidores y no consumidores que rechazan productos actuales.
2. Empleados, en especial los vendedores.
3. Proveedores, que también son una buena fuente de información acerca de los competidores.
4. Canales de distribución.
5. Personal de operaciones, que a veces sugieren formas de simplificar un proceso.
6. Investigación y desarrollo internos y externos, incluyendo grandes éxitos tecnológicos.
7. Diseño, un cambio que recién ha tomado mayor importancia en muchas categorías.
8. Empresarios, que con frecuencia se acercan a compañías más grandes con ideas o productos. (Por desgracia, esto ocasiona varios problemas legales y éticos acerca de la propiedad de la idea.)

Desde luego que se puede usar ayuda del exterior (es decir, compañías como IDEO) para generar nuevos productos. Cuando se combinan estas fuentes con la intuición (juicio gerencial), no debe haber escasez de fuentes de nuevas ideas de un producto. El problema real es cómo reconocer una buena idea (y una mala) cuando se confrontan con ella. Recuerde, Teflón y las notas llamadas "post-it" fueron básicamente errores que una "mente preparada" vio como carentes de valor.

PRUEBA DE PRODUCTOS CON CIERTA NOVEDAD

Si bien existen lineamientos generales para el éxito de nuevos productos (Cooper, 1994; Goldenberg, Lehmann y Mazursky, 2001; Henard y Szymanski, 2001; Montoya-Weiss y Calantone, 1994), es prudente probar por separado cada nuevo producto. Esta sección estudia algunas de las pruebas más comunes.

Prueba del concepto

La prueba inicial para casi todos los nuevos productos comprende obtener reacciones de consumidores al concepto del producto. Los fines principales de una prueba de concepto son para 1) escoger la más prometedora de un conjunto de alternativas, 2) obtener una noción inicial de los prospectos comerciales de un concepto, 3) averiguar quién es el más

interesado en el concepto y 4) indicar qué dirección debe tomar el trabajo de desarrollo. Las muestras están con frecuencia orientadas a la conveniencia. Las fuentes comunes de muestra incluyen grupos de la comunidad, empleados y locales centrales (por ejemplo centros comerciales y exposiciones comerciales). El método típico presenta a los clientes una frase verbal o escrita de la idea del producto y luego registra sus reacciones. Muchos investigadores incluyen maquetas y frases publicitarias en la prueba del concepto. (Éstas son técnicamente pruebas de prototipo o de prototipo/concepto.) Los datos reunidos son de diagnóstico (¿Por qué le gusta/no le gusta el producto?) y de pronóstico (¿Lo compraría si cuesta *x* dólares?). Incluir una pregunta concreta como "compraría usted", es de suma importancia si los resultados han de ser útiles como pronóstico. Los procedimientos de recolección de información caen en las siguientes tres categorías principales.

Encuestas

Las encuestas son útiles para obtener grandes muestras para fines de proyección. Por otra parte, a veces es difícil llevar de manera efectiva un concepto en una encuesta, en especial en una impersonal. El apéndice 9A muestra algunos conceptos por correo tomados de un folleto de la National Family Opinion de 1975, el cual reúne cuatro tipos de reacciones:

1. Actitud (¿Es el producto bueno/malo?).
2. Unicidad/diferenciación (¿Qué tan único es el producto?).
3. Relevancia (¿Qué tan relevante es el producto para usted?).
4. Intención (¿Comprará el producto?).

Sesiones de grupo

La fuerza de las sesiones de grupo es su poder de diagnóstico en cuanto a que se pueden usar para obtener discusiones detalladas de varios aspectos del concepto. Como pronosticadores de ventas reales, son más bien imprecisos debido a lo pequeño del tamaño de sus muestras.

Demostraciones

Una forma popular de presentar un concepto es reunir un grupo de consumidores, presentarles una "historia" acerca del nuevo producto (que a veces incluye un anuncio o demostración personal), y registrar sus reacciones. Las preguntas que por lo general se hacen se refieren a lo siguiente:

1. ¿Entienden el concepto?
2. ¿Creen en el concepto?
3. ¿El concepto es diferente de otros productos en una forma importante?
4. Si es diferente, ¿es benéfica la diferencia?
5. ¿Les gusta o les disgusta el concepto? ¿Por qué?
6. ¿Qué podría hacerse para que el producto sea más aceptable?
7. ¿Cómo les gustaría ver el producto (color, tamaño, etcétera)?
8. ¿Lo comprarían?
9. ¿Qué precio esperarían pagar por el producto?
10. ¿Cuál sería su uso en términos de volumen, propósito, fuente de compra, etcétera?
11. ¿Dónde lo comprarían?

Las pruebas del concepto suelen ser en secuencia. En la primera etapa, una prueba de selección del concepto, se describen en forma breve los conceptos y se preguntan temas para hacer una evaluación general (por ejemplo, intención de comprar). Las pruebas de selección se usan para reducir los conceptos en consideración a un número manejable. A continuación, se

emplean estudios de generación/refinamiento del concepto (a veces comprende sesiones de grupo) para refinar los enunciados del concepto. Por lo general esto es seguido por pruebas de evaluación del concepto. Estas pruebas se basan en muestras más grandes y tratan de hacer evaluaciones cuantitativas de la demanda por el concepto con base en muestras de 200 a 300. La forma de estas pruebas suele ser competitiva, en el sentido de que otros nuevos conceptos y/o productos existentes son evaluados al mismo tiempo (Moore, 1982).

Prueba de producto

Muestreo de producto

En el supuesto de que los resultados de la selección inicial de un concepto resulten positivos, con frecuencia el siguiente paso comprende la producción física del producto[1] y luego hacer que los consumidores lo usen. El propósito de la prueba de un producto es 1) descubrir los defectos del producto, 2) evaluar prospectos comerciales, 3) evaluar fórmulas alternativas, 4) descubrir el atractivo del producto a varios segmentos del mercado y 5) si se tiene suerte, obtener ideas de otros elementos del programa de marketing. Estas pruebas pueden ser con marca (la mejor para estimar ventas) o sin marca/ciegas (lo mejor para enfocarse directamente en la fórmula física).

Hay tres tipos importantes de pruebas de uso del producto. Al principio estas pruebas suelen ser realizadas con muestras pequeñas (a veces con el uso de muestras de conveniencia, por ejemplo con empleados). Estas pruebas iniciales son de diagnóstico y están dirigidas hacia la eliminación de problemas serios con el producto (por ejemplo el frasco no ajusta en la puerta de un refrigerador), así como obtener una idea aproximada de qué tan bueno es contra productos de la competencia. Esta fase también permite a la compañía averiguar la forma en que el producto se usa en realidad y, potencialmente, cambiar el atractivo que se busca.

El segundo tipo de prueba de uso incluye una situación de prueba forzada con horizonte de tiempo limitado, donde a los consumidores se les da el producto para que lo usen y se les piden sus opiniones del mismo. Al final, también se usa una ocasión de compra simulada que puede consistir en un tipo de pregunta hipotética de "compraría" o bien, lo que es mejor, una situación real de selección donde el consumidor escoge un producto de un conjunto, incluyendo el nuevo producto (por lo general a un precio reducido), o simplemente escoge "comprar" o no comprar el nuevo producto. Para obtener un resultado significativo, muchos investigadores usan una muestra estratificada. Los estratos suelen ser ya sea un término de uso de la categoría del producto (fuerte, mediano, ligero, ninguno) o marca que comúnmente usa. Esta estratificación asegura un tamaño apropiado de muestra para pronosticar el efecto del producto en segmentos clave del mercado.

La forma más elaborada de prueba de uso de un producto requiere que éste sea colocado en casas (o situaciones de empresas para productos industriales) durante un tiempo prolongado. Para artículos con empaque este periodo es de unos dos meses. La ventaja de este tiempo prolongado es que los resultados consideran las expectativas iniciales de desgaste y los problemas que se manifiestan sólo con el tiempo (por ejemplo alimentos que se echan a perder). Las personas entrevistadas completan cuestionarios de "antes" y

[1] Note que el producto empleado en esta fase se produce de manera especial y no puede compararse con la calidad del producto hecho en producción masiva. Por ejemplo, las muestras de prueba de la sopa Knorr se elaboraron en Europa, mientras que el producto real, producido masivamente, se hizo en una nueva planta computarizada situada en Argo, Illinois, que produjo un producto de calidad diferente. En consecuencia, el éxito o fracaso del producto de prueba no necesariamente implica el éxito o fracaso del producto real.

"después", y llevan un diario del uso real del producto nuevo y el de la competencia durante el periodo de la prueba. Aquí, también, la inclusión de una situación real de selección al término de la prueba ayuda a dar a los resultados una orientación final.

Las pruebas de productos también son comunes entre un negocio y otro. A veces comprenden el uso de versiones no definitivas ("beta") por los usuarios principales. Por ejemplo, en el año 2000 Microsoft distribuyó una versión de prueba de un software a Barnes and Noble un poco antes de que con mucho éxito y anticipadamente apareciera el nuevo libro de Harry Potter. La versión funcionó lo suficientemente bien para ayudar a Barnes and Noble y permitió que Microsoft afinara el producto antes de lanzarlo en el mercado más grande.

Discriminación y prueba de preferencia

Cuando se cambia la fórmula de un producto, el problema decisivo es la reacción del consumidor (vea la figura 9.3). La reacción tiene tres aspectos: discriminación (¿Pueden ver la diferencia?), preferencia (¿Cuál versión prefieren, y por cuánto?) y reacción a cambiar de por sí (¿Están básicamente a favor del cambio, o les molesta cualquier cambio?). Aquí lo relevante es la capacidad de los consumidores para expresar las diferencias entre productos.

La discriminación es la capacidad para identificar correctamente diferencias entre productos, sin tener indicaciones como son la marca y los ingredientes. Los artículos industriales vendidos o dados a ingenieros y químicos son sometidos a pruebas para determinar su composición, lo cual hace que la discriminación sea bastante precisa. No obstante, en numerosos casos, los consumidores no pueden distinguir entre versiones de un producto que no tenga etiqueta. La mayoría de las personas no pueden distinguir entre marcas de cerveza, refrescos o vinos con base en el sabor, ni entre pólizas de seguro si se basan en las letras muy pequeñas. La incapacidad para discriminar tiene dos consecuencias principales. La primera sugiere que dentro de cierto margen es posible alterar un producto sin que los consumidores noten la diferencia, pero esta capacidad a veces desaparece cuando se incluyen etiquetas. Por ejemplo, cuando se supone que algunos ingredientes en alimentos son buenos (por ejemplo fibras solubles) o malos (por ejemplo colesterol, ingredientes no biodegradables o componentes tóxicos), incluir los buenos es positivo mientras que añadir los malos puede descalificar un producto sin más consideraciones, aun cuando los alimentos no se puedan distinguir en gusto y aspecto.

La segunda consecuencia de la incapacidad de los consumidores para discriminar es su impacto en la interpretación de juicios de preferencia. Una preferencia expresada puede ser el resultado de una verdadera discriminación o de suposiciones hechas al azar. Esto significa que los juicios de una sola preferencia no se pueden interpretar con ambigüedad. Suponga, por ejemplo, que 60 por ciento de una muestra dice preferir la marca A sobre la B. Este resultado podría ser porque un segmento de las personas entrevistadas podrían discriminar y 60 por ciento en realidad prefieren la marca A. Por otra parte, quizá sólo 20 por ciento podría discriminar y prefirieron la marca A y 80 por ciento eligieron al azar su preferencia (20% + [80%(50%)] = 60%). O podría significar que 50 por ciento podría discriminar y entre ellos 35 por ciento prefirieron la marca A y 15 por ciento prefirieron la B (35% + [50%(50%)] = 60%). Por fortuna, existen métodos para separar estas condiciones (apéndice 9B).

Pruebas de mercado

Lo más cercano a lo real es una prueba de mercado. La finalidad de esta prueba es 1) pronosticar ventas y utilidades generadas por el lanzamiento de un producto importante y 2) "practicar" de modo que la capacidad de marketing, distribución y producción se desarrollen antes de entrar en operación a plena escala. (Note que esto excluye la venta de prueba de

productos con alto costo inicial fijo o con necesidades de inversión.) Las proyecciones suelen hacerse para ventas reales y de participación, apropiadamente ajustadas a niveles nacionales. Cuando se diseña una prueba de mercado, es importante delinear de manera clara qué información se va a reunir y por qué, antes de continuar, deben tomarse varias decisiones.

Normas de acción

Las normas para evaluar los resultados deben establecerse por anticipado. Estas normas deben especificar cuándo se implementarán las diversas decisiones posibles (por ejemplo detener la prueba, continuar la prueba, modernizar el producto, alcanzar carácter nacional).

Dónde probar

La selección de dónde probar el mercado es un problema serio. Para productos al consumidor la mayor parte de las pruebas de mercado se realizan en dos o tres ciudades. (Esto destaca más todavía que la "prueba" no está diseñada para intentar numerosas estrategias; cuando mucho, es posible usar dos de tres alternativas.) Las ubicaciones (por lo general ciudades) se escogen con base en la representatividad de la población, la capacidad de la compañía para ganar distribución y exposición a los medios en la región, y la disponibilidad de buenos proveedores de investigación en la zona. Del mismo modo, se prefieren las regiones que son independientes en términos de medios de comunicación (en especial la televisión). El resultado es que con frecuencia se escogen ciertas ciudades de tamaño medio como Syracuse, Nueva York; Fresno, California y Fort Wayne, Indiana.

Qué hacer

Los mejores diseñadores de mercados de prueba tienen el cuidado de hacer el trabajo en una zona proporcional a lo que se esperaría razonablemente en un lanzamiento de carácter nacional. Note que el término es trabajo, no presupuesto. Si una ciudad tiene costos de medios de comunicación costosos (es el caso cuando se compran anuncios por televisión) o de poco costo, asignar un presupuesto con base en una población resultaría en un programa de medios con pocas exposiciones o demasiadas. La meta es hacer que la distribución, precio a consumidores (los bajos precios a minoristas y mayoristas son necesarios para ganar una distribución), etc., sean tan representativos como sea posible. Lo que en general ocurre, sin embargo, es que el trabajo dado al producto (incluyendo el talento humano) es mayor en comparación con el trabajo nacional.

Cuánto tiempo

La pregunta de cuánto tiempo hacer correr una prueba no tiene una respuesta fácil. Obvio, una prueba prolongada da más información, pero también eleva el costo y da a los competidores más tiempo para formular un contraataque. Los artículos empacados para el consumidor pueden quedarse en mercados de prueba durante seis meses o más para incluir varios ciclos de compra, de modo que el uso repetido y las pruebas se pueden evaluar con precisión. (No es raro que un producto gane una participación inicial grande, debido a la prueba, y luego pierda participación, pues un negocio repetido no resiste una prueba.)

Costo

Para un artículo empacado para el consumidor, los costos de prueba de marketing ascienden a bastante más de un millón de dólares. La publicidad y promoción con frecuencia constituyen de 65 a 70 por ciento del presupuesto, con el resto del presupuesto dividido entre captación y análisis de información y otros gastos administrativos diversos.

Recolección de información

Esta prueba permite recolectar información diversa, la mayor parte de la cual está relacionada con ventas reales. Cuando se monitorean ventas, es importante reconocer que un gran porcentaje de ventas de fábrica en el primer año (por ejemplo 30 por ciento) a veces representa el abastecimiento que hacen una sola vez los canales de distribución, no ventas a consumidores finales. Las tres principales fuentes de datos son 1) ventas reales (por lo general medidas en al menos 40 tiendas por región) más distribución, promoción, etcétera; 2) encuestas que miden cuán enterado está el consumidor, su actitud, etc., y 3) paneles que reportan compras reales y permiten vigilar la prueba y frecuencias de repetición.

Pruebas de casimercado

Las pruebas de mercado tienden a ser costosas, además de que toman tiempo y exhiben los planes de una compañía a sus competidores, razones por las que se han ideado varios métodos de prueba simulados. Silk y Urban (1978) elaboraron los modelos ASSESOR, BASES, que actualmente es el modelo más prominente para productos al consumidor, y que con el modelo LITMUS de Blackburn y Clancy (1980) estiman las ventas usando datos de mercado de antes de una prueba y una base de datos grande de nuevos productos del pasado (para calibrar los resultados). ASSESOR usa un viaje simulado de compras que sigue a una exposición a publicidad y un periodo de uso en casa. En la mayor parte de los casos, los cálculos de la participación en el mercado tienen una diferencia no mayor a un punto de participación observada en el mercado. Con LITMUS, el movimiento de conciencia a prueba y de prueba a repetir se calcula con base en un experimento de laboratorio. No sorprende que éstos sean menos costosos y un poco menos confiables que los modelos con base en una experiencia real de mercado; pero su popularidad tuvo un crecimiento sustancial durante las décadas de 1980 y 1990.

PRONÓSTICO

El pronóstico de ventas siempre es difícil. (Si no fuera así, tendrían éxito todos los productos con venta a nivel nacional después de una venta de prueba.) No obstante, al menos para productos al consumidor que se compran con frecuencia, se han creado algunos procedimientos de uso más bien generalizado. Sólo es posible esperar y ver en qué niveles se estabilizan las ventas. Por desgracia, toma un largo tiempo (años) y por ello tiene un alto costo en dinero. Lo que en realidad se desea es un sistema de alarma temprana que pronostique el eventual nivel de ventas de un nuevo producto antes que se alcance. Cuatro factores básicos son las claves de ventas a largo plazo:

1. Conciencia.
2. La proporción de consumidores que prueban el producto (prueba).
3. La proporción de quienes lo prueban y continúan con la marca (repiten).
4. La proporción de uso de la categoría del producto entre usuarios finales.

Note que para artículos duraderos, una prueba es básicamente la primera compra, que puede ser la única compra durante varios años (por ejemplo, el auto de una familia, el sistema de cómputo de una compañía). Para productos que se adquieren con frecuencia y para los cuales una prueba es más fácil de inducir, el ritmo de repetición es la clave del éxito. Existen numerosos modelos que tratan de proyectar estos factores al principio de la introducción. Continúa el perfeccionamiento de modelos para pronosticar nuevas ventas de

producto (Urban, Hulland y Weinberg, 1993), y la mayoría de proveedores de investigación tienen sus propias versiones. Aun así, los modelos siguen una estructura que ha estado por ahí al menos unos 40 años.

Conciencia

Al igual que en todas las etapas del modelo, uno simplemente puede introducir el producto, vigilar qué tan informado está el consumidor y, al graficar esta información contra tiempo, observar (o de una manera formal pronosticar) hacia dónde se dirige el producto. En forma alternativa, se puede relacionar el reconocimiento que de un producto tenga un consumidor con sus causas fundamentales. Este reconocimiento suele modelarse como función de la publicidad. Por ejemplo, la etapa de reconocimiento del modelo TRACKER de Blattberg y Golanty es como sigue:

$$Reconocimiento: 1\text{n}\left(\frac{1-A_t}{1-A_{t-1}}\right) = a - bG_t$$

donde

A_t = Reconocimiento acumulativo en el periodo t.

G_t = Puntos de calificación general en el periodo t.

N. W. Ayer (agencia de publicidad que en el año 2000 se hizo parte de Bcom3) estudió varias introducciones y, con base en esta investigación, modeló el reconocimiento que tiene un consumidor en una forma más compleja, que es como sigue (Claycamp y Liddy, 1969):

Reconocimiento = a_1 + b_1 (posicionamiento de producto)
+ b_2 (impresiones de medios)(realización de texto)
+ b_3 (mensajes de anuncio que contienen promociones al consumidor)
+ b_4 (interés de categoría) + e_1

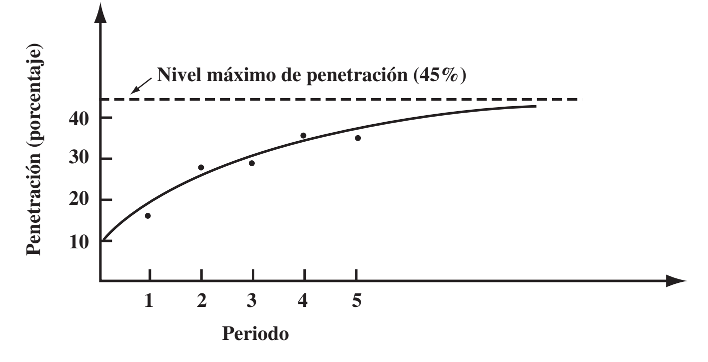
Prueba

Al igual que el reconocimiento de producto, con el tiempo se da seguimiento a la compra inicial, con el objetivo de pronosticar su nivel eventual. Esto se puede hacer en forma gráfica como en la figura 9.4. De manera alternativa, el nivel de saturación se puede estimar al correr una regresión de prueba acumulativa contra exp (–t):

$$\text{Prueba acumulativa } (t) = S(f) = a + be^{-t}$$

Aquí, a es el nivel eventual de penetración.

FIGURA 9.4 **Penetración típica para una nueva marca en el tiempo**



Cuando una prueba se pronostica con base en factores de mercado, con frecuencia se usa publicidad, distribución y promoción. El modelo de Ayer fue:

$$\begin{aligned}\text{Compra inicial} = a_2 &+ b_1 \text{ (reconocimiento estimado)}\\ &+ c_2 \{(\text{distribución})(\text{empaque})\}\\ &+ c_3 \text{ (si es marca de familia)}\\ &+ c_4 \text{ (promoción al consumidor)}\\ &+ c_5 \text{ (satisfacción con muestras de producto)}\\ &+ c_6 \text{ (uso de categoría)} + e_2\end{aligned}$$

Del mismo modo, la etapa de prueba del modelo TRACKER es:

$$T_t - T_{t-1} = a(A_t - A_{t-1}) + b(A_{t-1} - T_{t-1})$$

donde

T_t = Prueba acumulativa en el periodo t.
A_t = Reconocimiento en el periodo t.

Porcentaje de repetición

El porcentaje final de repetición se puede deducir al graficar porcentaje contra tiempo (figura 9.5) o contra ocasión de compra. Como lo demuestra la figura 9.6, con base en 120 productos estudiados por NPD Research, el porcentaje de repetición es un buen pronosticador de éxito.

Porcentaje de uso

El porcentaje relativo de uso de categoría de producto de consumidores de la nueva marca se obtiene ya sea al usar datos de panel de compra para estimarla o por juicio.

Otros modelos

El primero de los modelos para un nuevo producto que logró interés generalizado fue el de Fourt y Woodlock (1960; ver también Bass, Krishnan y Jain, 1994). Este modelo estaba destinado a pronosticar el éxito del mercado de productos de abarrotes.

La primera etapa del modelo trata de pronosticar la penetración (nivel eventual de prueba). Supone 1) que hay un nivel eventual de penetración (P) y 2) cada periodo, algún porcentaje de los no consumidores que eventualmente comprarán el producto lo compran.



FIGURA 9.5 **Porcentaje típico de repetición de nueva marca con el tiempo**

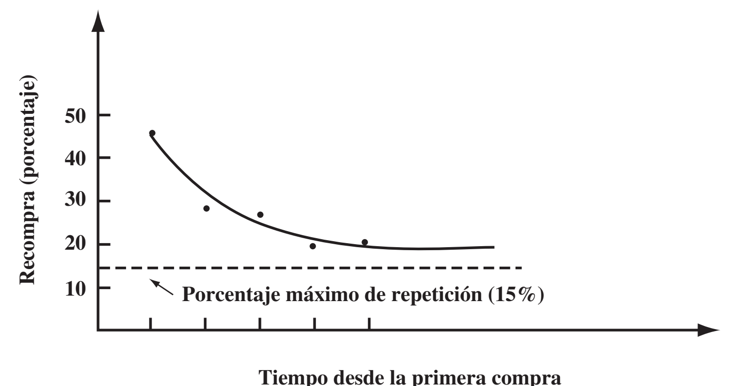
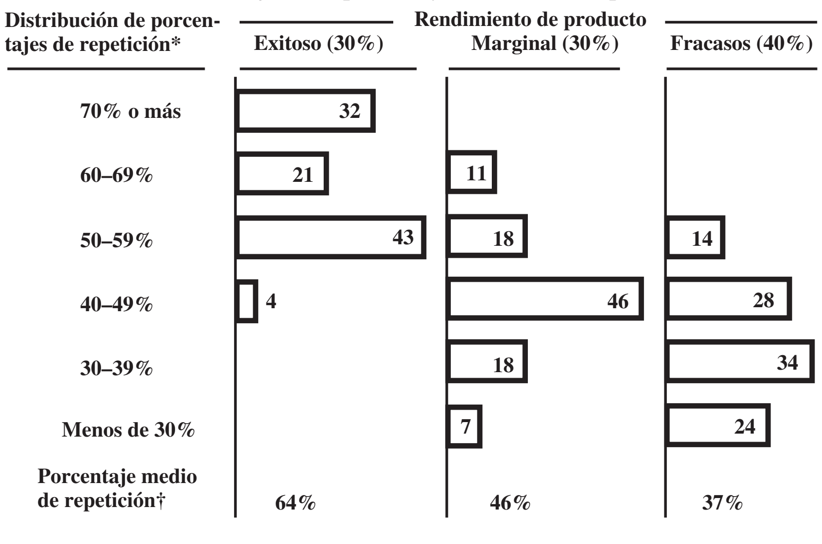


FIGURA 9.6 Porcentajes de repetición y rendimiento de producto



*** Con base en 120 nuevos productos.**
† Porcentaje de quienes prueban y que nunca repetirán.

Fuente: "We Make the Answers to Your Marketing Questions Perfectly Clear" (Nueva York: NPD Research, 1982).

La segunda etapa del modelo se concentra en compras repetidas. Se concentra en los porcentajes de repetición, la parte de consumidores iniciales que repiten la compra una vez (N_1/N_0), la porción de los consumidores de primera compra que repiten la compra una segunda vez (N_2/N_1), y así sucesivamente. Esta etapa se emplea para pronosticar ventas en el siguiente periodo como la suma de nuevos consumidores, más primeros que repiten compra, segundos que repiten compra, etc. Este modelo resultó ser un tanto engorroso en su aplicación. También supone de manera explícita que el mercado es constante en términos de publicidad, distribución, asignación de precios, etc. Parfitt y Collins (1968) produjo un modelo más sencillo que el de Fourt y Woodlock. Su método se concentra en pronosticar una participación de mercado en lugar de las ventas reales. Los tres elementos clave al usar su modelo son 1) calcular penetración final (P), 2) calcular la participación máxima de compras que harán consumidores de la nueva marca (M), y 3) calcular el porcentaje relativo de uso de categoría de producto de la nueva marca (U). La participación eventual calculada es entonces simplemente el producto de $P \cdot M \cdot U$.

Continuando con el ejemplo representado en las figuras 9.4 y 9.5 y suponiendo que eventuales usuarios del producto compren 80 por ciento de lo que compra el usuario promedio de categoría de producto, calcule que la participación final es $P \cdot M \cdot U =$ (45%)(15%)(.8) = 5.4%.

También existen otros numerosos modelos, como el ESP, el Modelo NEWS (Pringle, Wilson y Brody, 1982) y el NEWPROD de Assmus (1975). La experiencia con estos modelos ha sido bastante buena, con una participación pronosticada generalmente dentro de 1 por ciento de la participación real cuando se usan datos de mercado de prueba como entrada, y dentro de 2 por ciento cuando se usan sólo datos de mercado de prueba previa.

EXTENSIONES DE MARCA

La extensión de marcas más allá de su categoría original (por ejemplo Levi's en ropa de vestir, Nike en ropa deportiva) ha sido cada vez más popular. Estas decisiones suelen ser más riesgosas que agregar variantes (extensiones de línea) y fuera del control de un gerente de producto. Con todo, debido a que es probable que influyan en la marca original y también son interesantes para considerarlos, aquí se estudian aun cuando sea en forma breve.

Una considerable cantidad de atención se ha puesto a extensiones de marca en todas las categorías (Aaker y Keller, 1990; Tauber, 1988). Considere las siguientes extensiones de marca posibles:

Liquidaciones de herencias H & R Block.
Frituras Pepsi de tofu.
Jugo de arándano Minute Maid.
Plumas IBM.
Trajes Levi's.
Limpiador facial Tide
Procesamiento de películas McDonald's

Si el lector es "típico" (es decir, similar a otros a quienes ya se les ha mostrado esta lista), su reacción puede ser algo como lo siguiente:

Liquidaciones de herencias H & R Block: suena razonable; son muy buenos para elaborar formas de impuestos (una gran parte del trabajo de herencias).
Frituras Pepsi de tofu: Pepsi puede asegurar el mercado de productos de alimentos, pero de alguna forma un refresco oscuro y lleno de azúcar no parece armonizar con un alimento natural.
Jugo de arándano Minute Maid: una extensión obvia; ¿no lo hacen ya?
Plumas IBM: ¿Por qué se molestarían en esto? Además, ¿qué saben ellos de hacer plumas?
Trajes Levi's: Recuerdo esto: no funcionó ¿o sí?
Limpiador facial Tide: Me hace pensar en papel de lija frotando en mi piel.
Procesamiento de películas McDonald's: veo productos químicos en mis alimentos y mi película en un bollo con cátsup.

De estas clases de reacciones, y una investigación de encuesta más extensa (Bottomley y Holden, 2002; Keller, 2002; Park, Milberg y Lawson, 1991), parece que el valor de extensión de marca depende del valor de la marca original (por ejemplo el valor de extensión de Lehmann-Winer, Inc.; es muy limitada) y el ajuste en la nueva categoría. Un ajuste, a su vez, se concentra en gran medida en dos problemas:

1. Participación o transferencia de competencia técnica: los conocimientos y los niveles de calidad y servicio de la marca original y sus atributos, ¿se transfieren de manera productiva a la categoría de extensión?
2. Comparación de imagen: ¿son consistentes los productos en términos de imagen en dimensiones como joven-viejo, serio-alegre, etc. (Batra, Lehmann y Singh, 1993)?

Con base en estas consideraciones, el concepto de liquidaciones de herencias H & R Block parece compararse a ambas, al igual que el jugo de arándano Minute Maid pero este último se compara menos desde el punto de vista operacional. Como las naranjas crecen en árboles en Florida y los arándanos en pantanos en Massachusetts, se hacen necesarios

diferentes productores, diferentes máquinas para extraer el jugo, etc. El problema de la eficiencia operacional es importante pero separado del problema de qué tan bien se transfiere el valor de marca (equidad) desde la perspectiva del consumidor. En contraste, las frituras Pepsi de tofu y los trajes Levi's no se comparan en términos de imagen y personalidad, y las plumas IBM no parecen abarcar la participación de tecnología. Mientras que en algún nivel el limpiador facial Tide (P&G sabe cómo limpiar cosas y vende productos para el cuidado personal) y el procesamiento de películas McDonald's tienen lógica, al menos la reacción inicial es visual y negativa.

El éxito de una extensión también parece depender del orden en que se presentan esas extensiones (Keller y Aaker, 1992). Un estudio encontró que las extensiones de marca funcionan mejor en mercados más maduros (por ejemplo como participante tardío), para artículos al consumidor que se compran con frecuencia, y generalmente superan a nuevos productos (Sullivan, 1992).

Otro estudio interesante evaluó el impacto de las extensiones de marca en la participación de mercado y eficiencia de publicidad medida por la razón entre publicidad y ventas. Smith y Park (1992) recabaron datos de 188 gerentes de producto y/o marca en compañías de bienes de consumo y de 1 383 consumidores. Los gerentes proporcionaron datos sobre

1. Productos ofrecidos (productos "principales") y si fueron extensiones o no lo fueron.
2. Otros productos que usan el nombre de la marca o el logotipo de la compañía como el producto principal.
3. Edad del producto principal.
4. Número de competidores de los productos principales y extensiones.
5. Relación entre publicidad y ventas de los productos principales y extensiones.
6. Participaciones de mercado de los productos principales y extensiones.

Los consumidores proporcionaron medidas de fuerza de marca (el promedio de calidad de siete puntos y escalas de valor), similitud de extensión para producto principal (extrínseco e intrínseco), si el producto podría ser evaluado por medio de inspección, en contraposición al uso real, y conocimiento general de la clase de producto. No es de sorprender que la fuerza de la marca de origen se relacionó con la participación de marca pero no con la relación entre publicidad y ventas; ni la participación de extensión ni la razón entre publicidad y ventas estuvieron relacionadas con el número de productos asociado con una marca. La similitud de la extensión, las extensiones que son bienes de experiencia y la presencia de pocos competidores aumentan la participación de mercado. Estos efectos disminuyen a medida que envejece la extensión o cuando los consumidores tienen un considerable conocimiento del producto. Aun cuando nuestro interés ha estado principalmente en el éxito del nuevo producto, un problema clave respecto a las extensiones es el impacto de la extensión en la marca original. Un estudio examinó el impacto de extensiones en creencias acerca de la marca original (Loken y Roedder-John, 1993). Se presentaron efectos de dilución para extensiones dentro de una categoría (es decir, agregar nuevas variantes) y extensiones entre categorías. Las diluciones fueron mayores para atributos específicos (por ejemplo cortesía) que para atributos más generales (por ejemplo calidad). Quizá más interesante es que la dilución fue mayor para extensiones moderadamente consistentes que para extensiones de clara diferencia. No obstante, otra investigación ha demostrado que las extensiones exitosas pueden mejorar la equidad de marca (Ahluwalia y Gürhan-Canli, 2000; Balachander y Ghose, 2003; Swaminathan, Fox y Reddy, 2001).

PRODUCTOS TOTALMENTE NUEVOS

Los productos totalmente nuevos son realmente diferentes. Éstos

1. crean o amplían una nueva categoría, con lo cual hacen que la competencia entre categorías sea la clave (por ejemplo, té de fruta contra bebidas de refrescos);
2. son nuevos para consumidores, quienes con frecuencia requieren aprendizaje sustancial (es decir, para qué se puede usar, con qué compite, por qué es útil);
3. crean problemas generales como son los canales apropiados de distribución y responsabilidad organizacional;
4. crean (a veces) una necesidad de infraestructura, software y anuncios.

La figura 9.7 da algunos ejemplos de productos totalmente nuevos. Los productos con cierta novedad y totalmente nuevos forman un continuo, note la forma en que éstos difieren de jabones con aroma de limón o impresoras que producen seis en lugar de cinco páginas por minuto.

Es evidente que cuanto menos nuevo sea el nuevo producto, más análisis y decisiones se asemejan a los de productos existentes. Para destacar las diferencias, contraste las cuatro situaciones siguientes: 1) producto existente, mercado maduro; 2) producto existente, mercado dinámico y/o creciente (básicamente un nuevo producto que ha estado en el mercado durante un tiempo); 3) un producto con cierta novedad, y 4) un producto por completo nuevo. Como se ve en la figura 9.8, el trabajo se hace cada vez más complejo a medida que aumenta la novedad de un producto. Para un producto totalmente nuevo no hay industria que analizar y el conjunto competitivo no está definido. Mientras que consumidores

FIGURA 9.7 Ejemplos de productos totalmente nuevos

Artículos empacados	
	Té embotellado
	Cerveza de dieta
	Verduras congeladas
	Bebidas para deportistas (Gatorade)
Servicios	
	Correo aéreo de un día para otro
	Cajeros automáticos ATM
	Tarjetas de crédito
	Anualidades
	Internet
	Priceline.com
	Ariba
	LivePerson.com
Duraderos	
	Hornos de microondas
	Acondicionadores de aire
	Lavaplatos
	Televisores de blanco y negro
Productos industriales	
	Nylon
	Semiconductores
	Reactores de energía nuclear
	Prensas de impresión

FIGURA 9.8 Análisis y programas para productos nuevos frente a viejos

Análisis	Productos existentes, mercado maduro	Producto existente, mercado dinámico creciente	Producto ligeramente nuevo	Producto bastante/ realmente nuevo
Identificación e interés de competidor	Actual (igual que el año pasado) (forma del producto, categoría)	Actuales más probables entrantes (categoría, genérico)	Productores actuales de categoría de producto (categoría)	Posibles entrantes con productos similares y tecnologías de competencia (genéricos, presupuesto)
Análisis de consumidor	Consumidores actuales Consumidores de la competencia	Consumidores actuales Consumidores potenciales nuevos Consumidores de la competencia	Consumidores de la competencia Consumidores actuales (ganarlos, mejorar)	Consumidores potenciales nuevos Usuarios de tecnologías alternativas
Potencial y pronóstico	Extrapolación de resultados pasados	Nuevos usos y usuarios	Datos de encuesta; experimentos controlados	Análisis potencial Modelos epidémicos (por ejemplo el de Bass)
Objetivo	Utilidad Participación Retención de consumidor	Ventas Adquisición, expansión de consumidor	Utilidad Participación Adquisición de consumidores	Ventas Aprendizaje Conservar opciones abiertas Adquisición de consumidores
Programas:				
Precio	Basado en competencia	Competencia Curva de experiencia	Basado en competencia Valor para característica agregada (aroma de limón)	Con base en valor económico al consumidor Porción de valor: diferencia de costo a dar a consumidores para cubrir riesgo, dislocación (incompatibilidad)
Publicidad	Recordatorio/repite Comparativa	Nuevos usos	Nueva característica	Información y prueba Información sobre uso
Promociones	Retienen usuarios actuales Inducen cambio	Aumentar uso Nuevos usuarios	Prueba	Información/interés Prueba
Ventas y servicio	Entrega	Ganar distribución	Ganar distribución	Apoyo técnico Capacitación Ganar distribución

potenciales pueden indicar su nivel de satisfacción con ofertas actuales, con frecuencia es difícil evaluar directamente la probabilidad de que comprarán una nueva oferta.

Si bien los productos más maduros tienden a ser manejados para maximizar alguna combinación de utilidades y utilidades, los totalmente nuevos pueden ser buscados para aprender de la experiencia y/o mantener abierta la opción para participar en un mercado potencialmente grande. En términos de programas de marketing, se da menos importancia a los competidores y en ganar participación y más en demanda primaria (ventas). La publicidad y ventas cambian de un énfasis sobre consumidores actuales y consumidores de productos similares a nuevos consumidores y más información, prueba y eventual uso por no consumidores.

Obtención de ideas para productos totalmente nuevos

Las ideas para productos totalmente nuevos provienen de las mismas fuentes ya analizadas, pero los productos totalmente nuevos tienen una cierta calidad radical. Por tanto, la importancia está en:

1. Preguntar (o escuchar) a consumidores *in*satisfechos.
2. Preguntar a consumidores *no* representativos.
3. Usar procedimientos cualitativos (contra encuesta estructurada) abiertos.
4. Involucrar consumidores como inventores conjuntos (en especial para productos industriales).
5. Escuchar a científicos y recién llegados en lugar de atender a ingenieros y expertos.
6. Buscar en literatura (por ejemplo en tecnología) posibilidades interesantes.

Además, es probable que difiera el estilo de búsqueda. Para nuevos productos con aroma de limón, el énfasis está en fijar o mejorar productos existentes, mejora metódica continua y terminación de proyecto. En contraste, el hábito formado por eventos anteriores para productos totalmente nuevos comprende el tomar al punto de vista de extraños, hacerlo de modo diferente, alterando el comportamiento actual y usando tecnologías diferentes. En contraste con una terminación bien definida de un proyecto, la reingeniería y descubrimiento del proceso (al estilo de Franklin, Bell y Edison) son los modelos.

Evaluación de productos totalmente nuevos

Estos productos tienden a tomar un largo tiempo (unos 20 años) desde su concepción al desarrollo y del desarrollo inicial a ventas masivas. En consecuencia, uno de los principales requisitos es la paciencia, algo que ahora es escaso en casi todas las empresas.

Al considerar un nuevo producto, es útil analizar las características mencionadas en el capítulo 6 y la definición de Rogers (1983) más la dimensión percibida de riesgo de Bauer (1960):

1. *Ventaja relativa.* En esencia, ¿es una "mejor trampa para ratones"? (contra los beneficios del producto que sustituye).
2. *Compatibilidad.* La capacidad del consumidor para usarlo en una forma consistente con un comportamiento pasado, que aumenta las probabilidades de adopción. Esto incluye *a*) los procedimientos que utiliza el usuario (sugerencia: no trate de cambiar la ubicación de las teclas en un teclado) y *b*) la capacidad de usar productos existentes de software y complementarios (por ejemplo bobinas en máquinas de coser). La incompatibilidad es con frecuencia el disuasivo principal de una adopción.
3. *Riesgo.* Un riesgo percibido se puede descomponer en varias categorías (por ejemplo financieras, físicas y/o de salud, psíquicas o sociales), todo lo cual trabaja contra la adopción.

Otras tres dimensiones también afectan la adopción, aun cuando lo hacen en forma indirecta (Holak y Lehmann, 1990):

4. *Complejidad.*
5. *Observación/comunicación.* La capacidad de explicar y ver los beneficios en términos sencillos y claros.
6. *Prueba/divisibilidad.* La capacidad de probar el producto sin mayor compromiso.

En general, la complejidad trabaja contra una adopción, y la observación y prueba trabajan para ella. Para productos novedosos, la importancia básica está en tener una ven-

FIGURA 9.9 **Evaluación de nuevos productos**

	Circunscripción				
Aspecto	**Consumidores**	**Dentro de una compañía**	**Proveedores**	**Canales**	**Público/ reguladores**
Ventaja relativa					
Compatibilidad					
Riesgo					
Complejidad					
Comunicación					
Prueba					

taja relativa (por ejemplo el aroma de limón) contra el riesgo financiero (costo) como lo destacan cálculos de valor económico.

En contraste, para productos totalmente nuevos la compatibilidad y el riesgo social son mucho más decisivos. Los seres humanos, a menos que se desesperen, por lo general resisten la innovación y el cambio. La incompatibilidad y riesgo social entonces son impedimentos importantes para una adopción. Mientras que alguna demora en la adopción se puede rastrear a consumidores que esperan 1) que el precio baje y 2) que la calidad (características, confiabilidad, disponibilidad de productos complementarios) aumente, la incompatibilidad causa más demora.

Del mismo modo, para que tenga éxito un producto totalmente nuevo, varias partes deben adoptarlo (por ejemplo consumidores, canales y proveedores, así como funciones superiores y vitales como son producción y ventas dentro de una compañía) y a veces tiene que crearse infraestructura (por ejemplo software para computadoras, contenido de programación para TV de alta definición y formatos de música grabada). La evaluación de la probabilidad de éxito de un producto totalmente nuevo requiere de consideraciones como las que aparecen en la figura 9.9. Sólo cuando todas las partes se benefician de una innovación es probable que la adopten.

Es curioso, los expertos parecen estar menos propensos a adoptar productos totalmente nuevos, al menos al principio (Moreau, Lehmann y Markman, 2001). Como ejemplo de resistencia a la innovación, considere la tubería de plástico. Más ligera en peso y menos tóxica que la tubería de metal (no se usa plomo en la soldadura), parecía una mejora natural pero tardó 20 años en entrar al mercado en Estados Unidos. Parte de la demora se puede rastrear en la resistencia ofrecida por plomeros. Su sustento estaba en parte en su conocimiento para unir conexiones (unir tubos de cobre con pasta, soldadura y soplete). También tenían considerable influencia de los reglamentos de construcción locales, que establecen normas de construcción. Como resultado, el primer uso generalizado de tuberías de plástico fue en casas rodantes, que no estaban sujetas a reglamentos de construcción locales.

Quizá los mejores ejemplos de resistencia al cambio ocurren en el campo militar. A pesar de la clara función y de datos confiables, la tradición ha abrumado a los datos una y otra vez. Desde la tradición de marchar en formación cerrada por los bosques (el general Braddock y los Casacas Rojas) hasta fusiles de repetición en la guerra civil de Estados Unidos, continuando con las armas de fuego en la Armada y el poderío aéreo (general Billy Mitchell), siempre ha habido una oposición activa a una tecnología claramente superior. Dada la naturaleza de vida o muerte de las consecuencias, fue menos sorprendente que las utilidades (para empresas industriales) o la inconveniencia o presión social (para personas) fueran insuficientes para inducir una inmediata adopción de cosas nuevas.

Adopción y expansión

Las primeras compras de un nuevo producto son determinantes. Aún así, la adopción implica algo diferente, un compromiso para usar el producto a largo plazo. Los sótanos están llenos de equipo para hacer ejercicio y de otras cosas que se usan muy poco y luego se guardan (o se usan como ganchos para colgar ropa). Por esa razón los productos que se compran con frecuencia se consideran adoptados sólo después de una segunda repetición (para excluir una prueba novedosa). Otros signos de verdadera adopción son 1) la sustitución "automática" cuando falla un producto ("Nunca pensé que necesitaría una grabadora de videocasetes o un horno de microondas, pero ahora, cuando el mío se descompone, voy directamente a la tienda a comprar otro"), 2) actualizaciones a mejores modelos y 3) compras de accesorios y productos complementarios (que también proporcionan una oportunidad para aumentar utilidades, como unos bien conocidos vendedores de cámaras y vehículos motorizados para nieve).

Pronóstico de productos totalmente nuevos

El pronóstico de ventas de productos totalmente nuevos es difícil en el mejor de los casos. Desde el punto de vista de los procedimientos empleados, se puede aplicar el modelo de Bass (1969) para perfeccionar cálculos de primera compra de nivel de categoría, combinando modelos del pasado con datos reales de ventas (Sultan, Farley y Lehmann, 1990) o al escoger un producto análogo y suponer que las ventas seguirán el mismo modelo. En particular es interesante el modelo de difusión entre países (Dekimpe, Parker y Sarvary, 2000; Talukdar, Sudhir y Ainslie, 2002; Tellis, Stremersch y Yin, 2003). También se pueden usar pedidos de compra anticipada (por ejemplo para un nuevo modelo de Boeing o Airbus) en conjunción con datos de ventas tempranas y para ayudar en el pronóstico (Moe y Fader, 2002).

El cuestionamiento estructurado directo de consumidores potenciales, ya sea en forma directa de evaluación de concepto o por medio de estratagemas como es el análisis conjunto, es menos útil. Primero, el producto mismo a veces no está disponible, de modo que no son posibles las pruebas del producto. Además, a veces el producto requiere de un cambio importante en el comportamiento y puede cubrir una necesidad que es latente (desconocida) más que activa (cuando el consumidor está activamente buscando ese producto) o incluso pasiva (el consumidor no estaba buscándolo pero responde "ahora que lo menciona,…").

Por tanto, se han perfeccionado métodos (Urban, Weinberg y Hauser, 1996) tales como el de "aceleración de información" (creado por Glen Urban y colegas del MIT y ahora ofrecidos por Mercer Management Consultants. En esencia, estos métodos tratan de poner personas en un mundo futuro y familiarizarlos con un producto (a veces usando tecnología de multimedia) para mejorar la calidad de sus respuestas. No obstante, sigue siendo muy difícil hacer que las personas imaginen un producto radicalmente nuevo y el mundo dentro de 20 a 30 años y luego evaluar con precisión la probabilidad de usarlo. Dicho de otro modo, para pronosticar productos totalmente nuevos se necesita una moneda muy grande, y afortunada.

Resumen

Los nuevos productos son el alma de muchas compañías. De hecho, las empresas (por ejemplo 3M, Gillette, HP) establecen metas de ventas en base a nuevos productos (por ejemplo 35 por ciento de productos lanzados en los últimos cinco años). Al igual que cualquier otra métrica, no obstante, estas metas pueden distorsionar el comportamiento. Uno sospecha que una razón por la cual se considera que los ciclos de vida se están acortando es el creciente número de productos con aroma de limón y la cada vez menor fracción de productos totalmente nuevos.

Existe poca evidencia de que los productos totalmente nuevos se adopten con más rapidez. La tolerancia inherente del ser humano para la innovación casi no ha cambiado. De hecho, si se considera el riesgo tomado por quienes se hicieron a la mar en pequeños botes de madera para cruzar océanos y se les pronosticó que caerían por la orilla del mundo, nuestro rechazo a probar cosas nuevas parece casi risible.

Los productos con cierta novedad, con aroma de limón, fueron relativamente fáciles de pronosticar y de poco riesgo. Además, pocas veces causan problemas confusos acerca de canales y estructura de organización. A veces también son rentables, incluso cuando en un sentido técnico no son creativos, como lo demostraron los nuevos sabores de nieve para helados introducidos por Dreyer's en el 2000 (figura 9.10).

Los productos totalmente nuevos, en contraste, son difíciles de pronosticar, ocasionan numerosos y difíciles problemas de organización, toman largo tiempo para resolverse y no es raro que produzcan utilidades para entrantes tardíos pero no para los pioneros (o nada en absoluto, si una tecnología subsiguiente los hace obsoletos; Chandy y Tellis, 2000; Robinson y Min, 2002). Debido al tiempo que les toma alcanzar un mercado en masa (a

FIGURA 9.10 **Nuevos sabores de Dreyer's para el 2000**

	Nuevos sabores para el 2000	
Helado de dieta Grand	**Helado sin azúcar**	**Yogurt congelado**
Chocolate y frambuesa	All About PB™	Caramel Fudge Cosmo™
Escape™	Chips 'N Swirls™	Hokey Pokey™
S'Mores & More		Mumbo Jumbo
Hecho en casa	**Helado sin grasa ni azúcar**	**Barra de fruta entera**
100% vainilla natural	Blueberry Cobbler	Plátano con crema (con chocolate)
Pastel de manzana a la moda	**Sorbete de fruta entera**	
Brownies a la moda	Boysenberry	Fresas con crema (con chocolate)
Caramelo con cacahuate	Chocolate	Limonada
Frasco de galletas con chispas de chocolate	Mango	
Helado de chocolate		

Sabores de edición limitada para el 2000
Infinity Divinity™ Grand Light (enero)
Chunky Toy Funilla™ (enero)
Barras de fruta entera de durazno (enero-abril)
Girl Scouts™ Galleta delgada de menta (febrero-mayo)
Girl Scouts™ Galletas Samoas™ (febrero-mayo)
Girl Scouts™ Tagalong® Galleta de dieta (febrero-mayo)
Gran pastel de zarzamora de dieta (febrero-mayo)
Helado bandera a cuadros de Jeff Gordon (febrero-junio)
Gran barra de dieta 50/50 (junio-octubre)
Blitz de mantequilla de cacahuate (agosto-enero)
Barras de fruta entera de bayas silvestres (septiembre-diciembre)
Calabaza (septiembre-octubre)
Halloween Bash™ (septiembre-octubre)
Helado de dieta de jengibre (septiembre-diciembre)
Yerbabuena (noviembre-diciembre)

Fuente: Sitio web de Dreyer's Ice Cream, *www.dreyers.com/globals/main_whatsnew.html,* 28 de junio del 2000.

veces 20 años o más), los productos totalmente nuevos requieren de un nivel de paciencia poco común para empresarios que tienen prisa por obtener utilidades cada trimestre. Con frecuencia son equivalentes a un billete de lotería o una opción: por lo general pierdes un poco, pero si ganas puedes ganar mucho.

Este libro está enfocado a la administración de marcas existentes y mejoras marginales. Los productos totalmente nuevos, en cambio, comprenden mejoras de gran cambio. Lo arriesgado de nuevos productos aumenta cuando crece *la novedad para la compañía* (en términos de consumidores y conocimiento del proceso) y *la novedad al consumidor*, como ocurre con la probabilidad de que el éxito altere la actual organización. Por tanto, no sorprende saber que los productos totalmente nuevos son vistos con suspicacia. Aún así, por el potencial que ofrecen y por el cambio radial de efecto vigorizante que tienen en una organización, es recomendable que alguna parte de la actividad se dedique a ellos.

Ejemplo

Como indicación de un programa de los nuevos productos introducidos por compañías, la figura 9.10 muestra el programa del año 2000 para introducciones del nuevo producto Dreyer's. Si bien muchos son atractivos, no son productos totalmente nuevos. Del mismo modo, la calculadora m100 de Palm, diseñada para mujeres y estudiantes de preparatoria, fue una clara extensión de línea.

RESUMEN

La concepción, perfeccionamiento y evaluación de nuevos productos es un proceso complejo. La concepción puede provenir de numerosas fuentes, incluyendo, de un modo importante, copiar a otros.

El perfeccionamiento es un tema que de por sí necesita de múltiples capítulos. Uno de los problemas más importantes es la coordinación entre marketing, diseño, investigación y desarrollo y operaciones. La formación de equipos en todas las funciones y mantenerlos en comunicación con consumidores es benéfico para el desarrollo del sistema de la mayor parte de nuevos productos (cf., Sethi, Smith y Park, 2001). Para los productos totalmente nuevos ocasionales, sin embargo, se requiere un visionario (campeón del producto).

La evaluación avanza en forma gradual en los pasos que se ilustran en la figura 9.1. A modo de resumen, la figura 9.11 contiene criterios (ambos con base en el consumidor y en la compañía) que son la base para la evaluación y ventas inevitables proyectadas, así como de enunciados de los estados de resultados.

La mayoría de gerentes de producto tienen flexibilidad limitada para cambiar la composición de un producto. Aún así, cambios pequeños pueden tener un impacto importante. Este capítulo dio un breve repaso a algunas consideraciones para decidir si se cambia un producto, subrayando los efectos a largo plazo (por ejemplo, el impacto en equidad o valor de marca y lealtad de consumidores) así como el impacto inmediato en ventas en consumidores actuales, consumidores ocasionales y quienes no sean consumidores. Aun cuando el cambio (incluso en etiquetas de producto) puede tener efectos positivos importantes y hasta considerables, tiene riesgos a la baja en términos de costos y potencial confusión y alejamiento de consumidores. En consecuencia, al igual que en el caso de cualquier combinación de decisiones, deben considerarse las consecuencias a largo plazo.

FIGURA 9.11 **Criterios de evaluación para nuevos productos**

Nivel de consumidor
1. ¿Le gusta al consumidor?
2. ¿Es único?
3. ¿Lo comprarán?
4. ¿Qué tan pronto o rápido lo comprarán?

Nivel de la compañía
1. Se agrega a nuestra base de consumidores por medio de
   a) ¿la adquisición?
   b) ¿la expansión?
   c) ¿la lealtad/retención?
   d) ¿mejor equidad de marca?
2. Se resta de nuestra base de datos de consumidores por medio de
   a) ¿que la competencia se lo quede?
   b) ¿las defecciones de consumidores?
   c) ¿la menor equidad de marca?
3. Tiene la capacidad de
   a) ¿perfeccionarlo?
   b) ¿producirlo?
   c) ¿distribuirlo y venderlo?
   d) ¿comprar o asociarnos para hacer los renglones *a*-*c*?
4. Será rentable
   a) ¿en forma independiente?
   b) ¿tiene impacto a largo plazo en una línea de producción?
5. Hay otros beneficios asociados con él mediante
   a) ¿la mejoría en aprendizaje o capacidad?
   b) ¿las relaciones públicas?
6. Hay otros costos asociados con él por
   a) ¿la responsabilidad legal?
   b) ¿las relaciones públicas?
7. ¿Puede controlar el mercado a largo plazo?

Bibliografía

Aaker, David A. y Kevin L. Keller (1990), "Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing* 54, enero, pp. 27-41.

Ahluwalia, Rohini y Zeynep Gürhan-Canli (2000), "The Effects of Extensions on the Family Brand Name: An Accessibility-Diagnosticity Perspective", *Journal of Consumer Research* 27, diciembre, pp. 371-381.

Assmus, Gert (1975), "NEWPROD: The Design and Implementation of a New Product Model", *Journal of Marketing* 39, pp. 16-23.

Balachander, Subramanian y Sanjoy Ghose (2003), "Reciprocal Spillover Effects: A Strategic Benefic of Brand Extension", *Journal of Marketing* 67, enero, pp. 4-13.

Bass, Frank M. (1969), "A New Product Growth Model for Consumer Durables", *Management Science* 15, enero, pp. 215-227.

Bass, Frank M., Trichy V. Krishnan y Deepak C. Jain (1994), "Why the Bass Model Fits without Decision Variables", *Marketing Science* 13, verano, pp. 203-223.

Bauer, R. A. (1960), "Consumer Behavior as Risk Taking", en R. R. Hancock ed., *Dynamic Marketing for a Changing World*, Chicago: American Marketing Association, pp. 389-398.

Blackburn, Joseph D. y Kevin J. Clancy (1980), "LITMUS: A New Product Planning Model", en Robert P. Leone, ed., *Proceedings: Market Measurement and Analysis*, Providence, RI: Institute of Management Sciences, pp. 182-193.

Blattberg, Robert y John Golanty (1978), "TRACKER: An Early Test Market Forecasting and Diagnostic Model for New Product Planning", *Journal of Marketing Research* 15, mayo, pp. 192-202.

Bottomley, Paul A. y Stephen J. S. Holden (2001), "Do We Really Know How Consumers Evaluate Brand Extensions? Empirical Generalizations Based on Secondary Analysis of Eight Studies", *Journal of Marketing Research* 38, noviembre, pp. 494-500.

Broniarczyk, Susan M., Wayne D. Hower y Leigh McAlister (1998), "Consumer Perceptions of the Assortment Offered in a Grocery Store: The Impact of Item Reduction", *Journal of Marketing Research* 35, pp. 166-176.

Buchanan, Bruce S. y Pamela W. Henderson (1992), "Assessing the Bias of Preference, Detection, and Identification Measures of Discrimination Ability in Product Design", *Marketing Science* 11, invierno, pp. 64-75.

Chandy, Rajesh K. y Gerard J. Tellis (2000), "The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation", *Journal of Marketing* 64, pp. 1-17.

Claycamp, Henry y Lucien Liddy (1969), "Prediction of New Product Performance: An Analytical Approach", *Journal of Marketing Research* 4, noviembre, p. 416.

Cooper, Robert G. (1994), "New Products: The Factors That Drive Success", *International Marketing Review* 11, marzo, pp. 60-76.

Cooper, Robert G. (1993), *Winning New Products,* 2a. ed. Reading, MA: Addison-Wesley.

Day, Ralph (1965), "Systematic Paired Comparisons in Preference Analysis", *Journal of Marketing Research* 2, noviembre, pp. 406-412.

Dekimpe, Marnik G., Philip M. Parker y Miklos Sarvary (2000), "Global Diffusion of Technological Innovations: A Coupled-Hazard Approach", *Journal of Marketing Research* 37, febrero, pp. 47-59.

Durge, Jeffrey E., Gina Colarelli O'Connor y Robert W. Veryzer (1996), "Using Mini-Concepts to Identify Opportunities for Really New Product Function", MSI Working Paper, pp. 96-105.

Fourt, Louis A. y Joseph W. Woodlock (1960), "Early Prediction of Market Success for New Grocery Products", *Journal of Marketing* 25, octubre, pp. 31-38.

Goldenberg, Jacob, Donald R. Lehmann y David Mazursky (2001), "The Idea Itself and the Circumstances of Its Emergence as Predictors of New Product Success", *Management Science* 47:1, enero, pp. 69-84.

Goldenberg, Jacob, David Mazursky y Sorin Solomon (1999), "Toward Identifying the Inventive Templates of New Products: A Channeled Ideation Approach", *Journal of Marketing Research* 36, mayo, pp. 200-210.

Henard, David H. y David M. Szymanski (2001), "Why Some New Products are More Successful than Others", *Journal of Marketing Research* 38, agosto, pp. 362-375.

Holak, Susan y Donald R. Lehmann (1990), "Purchase Intentions and the Dimensions of Innovation: An Exploratory Model", *Journal of Product Innovation Management* 7, marzo, pp. 59-73.

Johnson, Richard M. (sin fecha), *Simultaneous Measurement of Discrimination and Preference*. Chicago: Market Facts, Inc.

Keller, Kevin L. (2002), *Branding and Brand Equity*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Keller, Kevin L. y David A. Aaker (1992), "The Effects of Sequential Introductions of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research* 29, febrero, pp. 35-50.

Kuester, Sabine, Christian Homburg y Thomas S. Robertson (1999), "Relatiatory Behavior to New Product Entry", *Journal of Marketing* 63, octubre, pp. 90-106.

Loken, Barbara y Deborah Roedder-John (1993), "Dilution Brand Beliefs When Brand Extensions Have a Negative Impact", *Journal of Marketing* 57, julio, pp. 71-84.

Moe, Wendy W. y Peter S. Facer (2002), "Using Advance Purchase Orders to Forecast New Product Sales", *Journal Science* 21:3, verano, pp. 347-364.

Montoya-Weiss, Mitzi M. y Roger Calantone (1994), "Determinants of New Product Performance: A review and Meta Analysis", *Journal of Product Innovation Management* 11, diciembre, pp. 397-417.

Moore, William L. (1982), "Concept Testing", *Journal of Business Research* 10, junio, pp. 279-294.

Moore, William L. y Edgar A. Pessemier (1993), *Product Planning and Management.* Nueva York: McGraw-Hill.

Moreau, C. Page, Donald R. Lehmann y Arthur B. Markman (2001), "Entrenched Knowledge Structures and Consumer Response to New Products", *Journal of Marketing Research* 38, febrero, pp. 14-29.

Morgenson, Gretchen (1992), "Is Your Product Your Advocate?", *Forbes*, septiembre 14, p. 468.

Morrison, Donald G. (1981), "Triangle Tests: Are the Subjects Who Respond Correctly Lucky or Good?", *Journal of Marketing* 45, verano, pp. 111-119.

Parfitt, J. H. y B. J. K. Collins (1968), "Use of Consumer Panels for Brand-Share Prediction", *Journal of Marketing Research* 5, mayo, pp. 131-145.

Park, C. Whan, Sung Youl Jun y Allan D. Shocker (1996), "Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects", *Journal of Marketing Research* 33, noviembre, pp. 453-466.

Park, C. Whan, Sandra Milberg and Robert Lawson (1991), "Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency", *Journal of Consumer Research* 19, septiembre, pp. 185-193.

Pringle, Lewis R., R. Dale Wilson y Edward I. Brody (1982), "NEWS: A Decision-Oriented Model for New Product Analysis and Forecasting", *Journal Science* 1, invierno, pp. 1-29.

Robinson, William T. y Sungwook Min (2002), "Is the First to Market the First to Fail? Empirical Evidence for Industrial Goods Businesses", *Journal of Marketing Research* 39, febrero, pp. 120-128.

Rogers, Everett M. (1983), *Diffusion Innovations*, Nueva York: The Free Press.

Sethi, Rajesh, Daniel C. Smith y C. Whan Park (2001), "Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products", *Journal of Marketing Research* 38, febrero, pp. 73-85.

Silk, Alvin J. y Glen L. Urban (1978), "Pre-Test Market Evaluation of New Packaged Goods: A Model and Measurement Methodology", *Journal of Marketing Research* 15, mayo, pp. 171-191.

Smith, Daniel C. y C. Whan Park (1992), "The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency", *Journal of Marketing Research* 29, agosto, pp. 296-313.

Sullivan, Mary W. Sullivan (1992), "Brand Extensions: When to Use Them", *Management Science* 38, junio, pp. 793-806.

Sultan, Fareena, John U. Farley y Donald R. Lehmann (1990), "A Meta-Analysis of Applications of Diffusion Models", *Journal of Marketing Research* 27, febrero, pp. 70-77.

Swaminathan, Vanitha, Richard J. Fox y Srinivas K. Reddy (2001), "The Impact of Brand Extension Introduction on Choice", *Journal of Marketing* 65, octubre, pp. 1-15.

Talukdar, Debabrata, K. Sudhir y Andrew Ainslie (2002), "Investigating New Product Diffusion Across Products and Countries", *Marketing Science* 21:1, invierno, pp. 97-114.

Tauber, Edward M. (1988), "Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost-Control World", *Journal of Marketing Research* 28, agosto, pp. 26-30.

Tauber, Edward M. (1972), "HIT: Heuristic Ideation Technique —A systematic Procedure for New Product Search", *Journal of Marketing* 36, pp. 58-61.

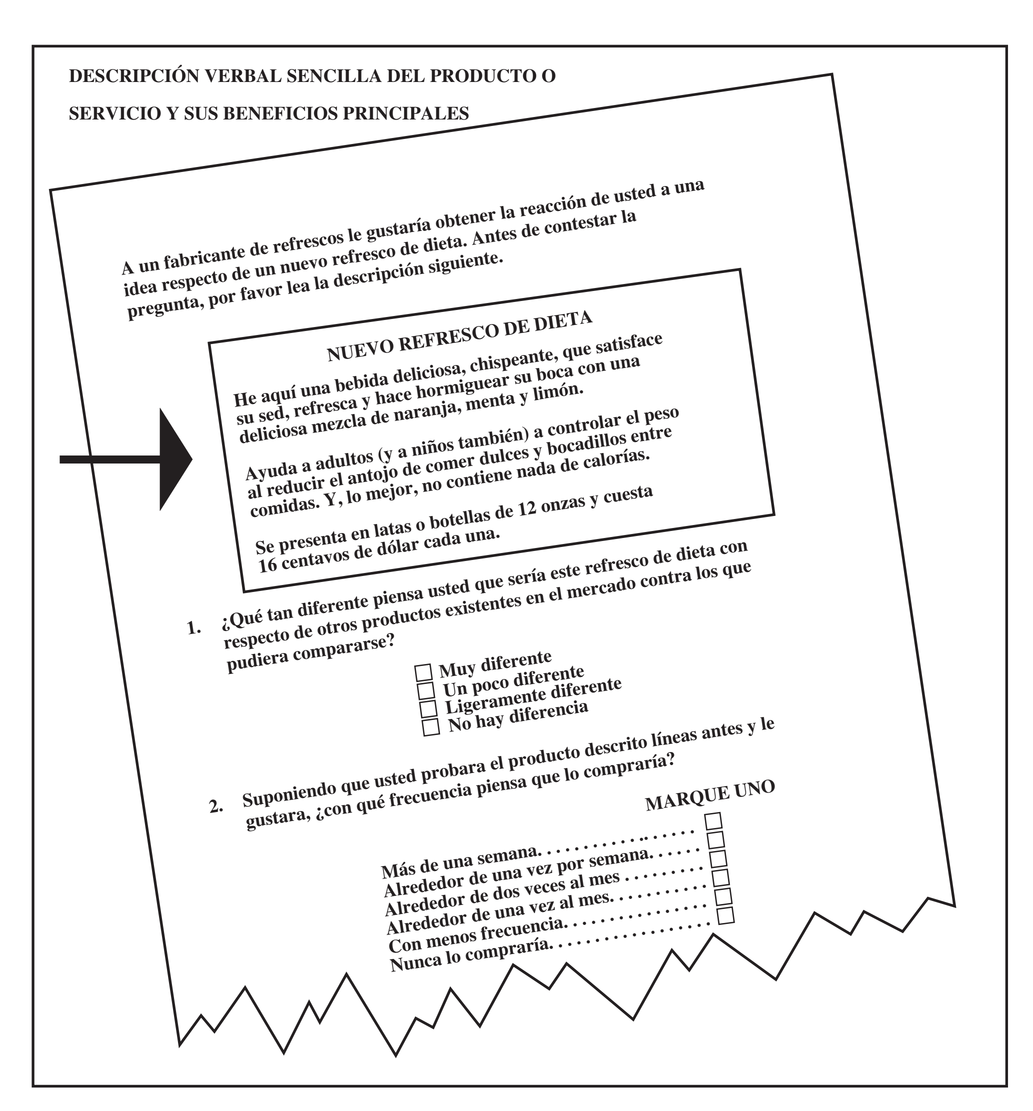
Tellis, Gerard J., Stefan Stremersch y Eden Yin (2003), "The International Takeoff of New Products: The Role of Economics, Culture, and Country Innovativeness", *Marketing Science* 22:2, primavera, pp. 188-208.

Urban, Glen L. y John R. Hauser (1993), *Design and Marketing of New Products*, 2a. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Urban, Glen L., John S. Hulland y Bruce Weinbert (1993), "Pre-Market Forecasting of New Consumer Durables: Categorization, Elimination, and Consideration Phenomena", *Journal of Marketing* 57, abril, pp. 47-63.

Urban, Glen L., Bruce D. Weinberg y John R. Hauser (1996), "Pre-Market Forecasting of Really-New Products", *Journal of Marketing* 60, enero, pp. 47-60.

Apéndice 9A Formatos de muestra de prueba de concepto*


DESCRIPCIÓN VERBAL SENCILLA DEL PRODUCTO O SERVICIO Y SUS BENEFICIOS PRINCIPALES

A un fabricante de refrescos le gustaría obtener la reacción de usted a una idea respecto de un nuevo refresco de dieta. Antes de contestar la pregunta, por favor lea la descripción siguiente.

NUEVO REFRESCO DE DIETA

He aquí una bebida deliciosa, chispeante, que satisface su sed, refresca y hace hormiguear su boca con una deliciosa mezcla de naranja, menta y limón.

Ayuda a adultos (y a niños también) a controlar el peso al reducir el antojo de comer dulces y bocadillos entre comidas. Y, lo mejor, no contiene nada de calorías.

Se presenta en latas o botellas de 12 onzas y cuesta 16 centavos de dólar cada una.

1. ¿Qué tan diferente piensa usted que sería este refresco de dieta con respecto de otros productos existentes en el mercado contra los que pudiera compararse?

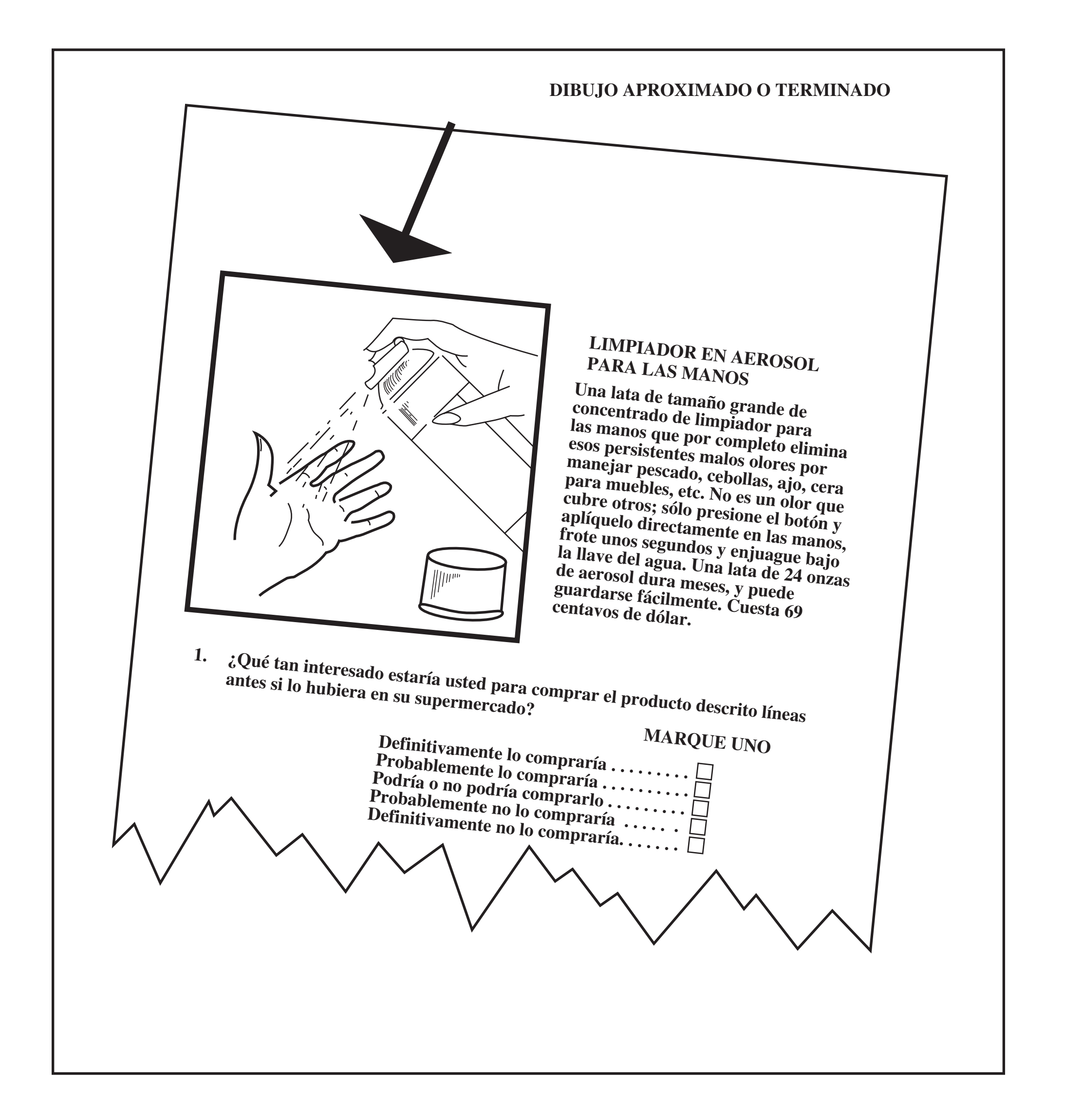
☐ Muy diferente
☐ Un poco diferente
☐ Ligeramente diferente
☐ No hay diferencia

2. Suponiendo que usted probara el producto descrito líneas antes y le gustara, ¿con qué frecuencia piensa que lo compraría?

MARQUE UNO

Más de una semana. . . . . ☐
Alrededor de una vez por semana. . . . . . ☐
Alrededor de dos veces al mes . . . . ☐
Alrededor de una vez al mes. . . . . ☐
Con menos frecuencia. . . . . ☐
Nunca lo compraría. . . . . ☐

* Fuente: National Family Opinion, Inc. *Concept Testing* (Nueva York, 1975).


DIBUJO APROXIMADO O TERMINADO
LIMPIADOR EN AEROSOL PARA LAS MANOS
Una lata de tamaño grande de concentrado de limpiador para las manos que por completo elimina esos persistentes malos olores por manejar pescado, cebollas, ajo, cera para muebles, etc. No es un olor que cubre otros; sólo presione el botón y aplíquelo directamente en las manos, frote unos segundos y enjuague bajo la llave del agua. Una lata de 24 onzas de aerosol dura meses, y puede guardarse fácilmente. Cuesta 69 centavos de dólar.
1. ¿Qué tan interesado estaría usted para comprar el producto descrito líneas antes si lo hubiera en su supermercado?
MARQUE UNO
Definitivamente lo compraría
Probablemente lo compraría
Podría o no podría comprarlo
Probablemente no lo compraría
Definitivamente no lo compraría

DIBUJO O FOTOGRAFÍA EN COLOR

MEDIO TONO DE COLOR

LA NUEVA FUNDA PARA DOS TRAJES

Para vacaciones de la escuela. Para viajes de placer. Para viajes de negocios. Está hecho de un nuevo vinilo elástico que en realidad respira y se estira para acomodarse a la carga. Tiene espacio para dos trajes y accesorios en dos bolsas exteriores. Cerradura de combinación que usted mismo puede ajustar ($49\frac{1}{2}'' \times 13'' \times 8''$).

1. Con base en lo que acaba de leer acerca de este producto, ¿cómo compara usted la nueva funda para dos trajes con respecto al equipaje convencional en términos de:

	MUY SUPERIOR	MUCHO MEJOR	CASI IGUAL	NO TAN BUENO
Durabilidad	☐	☐	☐	☐
A prueba de climas	☐	☐	☐	☐
Fácil de llevar.	☐	☐	☐	☐
Apariencia.	☐	☐	☐	☐
Tamaño.	☐	☐	☐	☐

2. ¿Cuáles son algunas de las cosas que le gustan de la nueva funda para dos trajes?

____

____

3. ¿Cuáles son algunas de las cosas que no le gustarían de la nueva funda para dos trajes?

Apéndice 9B Evaluación de discriminación y preferencia

Tres métodos pueden evitar el problema de adivinar en una prueba de preferencia. Uno de estos métodos considera *indiferencias;* es decir, permite que las personas indiquen que no pueden indicar la diferencia. Por desgracia, debido a no poder discriminar suelo ser visto como indeseable, la respuesta a esta opción con frecuencia contiene un error considerable. Una versión más sutil de considerar la indiferencia pide, además de juicios de discriminación y preferencia, una calificación de confianza en el juicio, tomando así en cuenta una baja ponderación de los entrevistados con baja confianza y viceversa.

Un segundo método para desenredar una conjetura de una verdadera preferencia comprende los *juicios de preferencia múltiple.* En una sola comparación pareada, es imposible desenredar conjeturas afortunadas de una verdadera preferencia. Para obtener una mejor impresión de la capacidad de consumidores para discriminar y sus preferencias, es común repetir la prueba pareada. También es posible usar grupos de tres productos (llamados *triángulos* o *tríadas*, en los que dos de los productos son idénticos) para estimar mejor la capacidad de consumidores a discriminar. Para ver por qué es útil una prueba repetida, considere la siguiente situación (Johnson).

A un conjunto de personas se les obsequia un par de productos (A y B) en dos diferentes ocasiones. Suponga que son tres clases de consumidores:

1. Los que pueden indicar la diferencia y prefieren A.
2. Los que pueden indicar la diferencia y prefieren B.
3. Los que no pueden distinguir entre A y B e indican al azar su preferencia.

La clave es calcular estas tres fracciones. Primero, debe observar la tabla de preferencias reales reportadas:

	Primera preferencia	
Segunda preferencia	**A**	**B**
A	48%	15%
B	13%	24%

La interpretación ingenua es que 48 por ciento prefieren A (porque de manera consistente la eligieron) y 24 por ciento prefieren B. Como verá, sin embargo, éste es un mal cálculo. Considere las probabilidades condicionales de resultados de prueba dada la verdadera preferencia del consumidor que se muestra en la tabla de arriba. En consecuencia, el porcentaje expresado es una función de una verdadera preferencia como sigue:

$$\%\text{AA}e = \%\text{A}t + \tfrac{1}{4}\,(\%\text{ ninguna } t)$$
$$\%\text{BB}e = \%\text{B}t + \tfrac{1}{4}\,(\%\text{ ninguna } t)$$
$$\%\text{ ninguna } e = \tfrac{1}{2}\,(\%\text{ ninguna } t)$$

donde

%AA*e*	=	Porcentaje expresado que escogen A las dos veces.
%A*t*	=	Verdadero porcentaje que prefiere A.
% ninguna *t*	=	Verdadero porcentaje de personas que no pueden indicar la diferencia.

Al despejar las fracciones verdaderas resulta

$$\% \text{ ninguna } t = 2\ (\% \text{ ninguna } e)$$
$$\%\ \text{A}t = \%\text{AA}e - \tfrac{1}{4}\ (\% \text{ ninguna } t)$$
$$\%\ \text{B}t = \%\text{BB}e - \tfrac{1}{4}\ (\% \text{ ninguna } t).$$

Para el ejemplo, obtiene

$$\% \text{ ninguna } t = 2\ (13\% + 15\%) = 56\%$$
$$\%\text{A}t = 48\% - \tfrac{1}{4}\ (56\%) = 34\%$$
$$\%\text{B}t = 24\% - \tfrac{1}{4}\ (56\%) = 10\%$$

Por tanto, la interpretación correcta de los resultados es que la mayoría de las personas no perciben una diferencia y que B está en problemas.

La prueba pareada de comparación comprende varios problemas. Un *efecto de orden* está a favor de la primera alternativa (Day, 1965). Cuando se usan letras para representar marcas, las *letras* pueden no ser igualmente atractivas, lo cual también puede afectar los resultados. Aun cuando esto puede sonar un poco exagerado, la preferencia de letra fue una vez una base para una demanda que pedía que los anuncios que reportaban preferencia para una bebida sobre otra eran insustanciales y confusos. Las pruebas secuenciales también ofrecen fuerte posibilidad de un *efecto de remanente*. Las pruebas en alimentos tradicionalmente comprenden una tarea intermedia, por ejemplo, tomar agua o comer una galleta para "limpiar el paladar", y reducir el efecto remanente.

Otro método, y en muchas formas preferible, comprende comparar más de dos alternativas a la vez. Por ejemplo, las pruebas en triángulo (pruebas entre tres alternativas) son un método común (Morrison, 1981). El uso de más alternativas hace menos probable que alguien pueda hacer una identificación consistente o juicios de preferencia por casualidad. Alguien podría hacer la misma selección (correcta) en dos comparaciones pareadas el 25 por ciento del tiempo, pero sólo 11 por ciento del tiempo si se usan tres alternativas y sólo una de las tres es la opción correcta.

Un tercer método para manejar una capacidad discriminatoria limitada es *evaluar por separado la discriminación y preferencia* y luego ponderar las preferencias por la capacidad de discriminación del consumidor. Se supone que varía la probabilidad de que un individuo identifique, de manera correcta, el miembro diferente de una tríada que contenga dos muestras idénticas de una marca y una muestra de otra. Los datos sobre el promedio de capacidad discriminatoria y la operación de discriminación individual se usan para producir estimaciones de la capacidad discriminatoria individual.[2]

Los procedimientos recién mencionados suelen mejorar el entendimiento, pero a costa de un esfuerzo de quien responda (que puede disminuir la capacidad discriminatoria y calidad de respuesta) y de dólares. En consecuencia, muchos estudios se apoyan en una sola comparación. Cuando se usan comparaciones múltiples, por lo general son pocas en número (por ejemplo, tres comparaciones pareadas o dos pruebas en triángulo). El lector interesado en los puntos específicos de diferentes formas de pruebas comparativas de producto debe consultar otras fuentes.

[2] El proceso, formalmente conocido como *estimación empírica de Bayes*, aumenta la estimación de una capacidad media para individuos que correctamente discriminan una parte sustancial del tiempo, y la disminuye para individuos que no discriminan correctamente una porción grande del tiempo (Buchanan y Henderson, 1992).

Capítulo Diez

Decisiones sobre asignación de precios

Introducción

Ninguna decisión es más importante que la de asignar el precio que se ha de cobrar a los consumidores. El precio es el componente observable del producto que lleva al consumidor a comprarlo o no, y, al mismo tiempo, afecta de manera directa el margen de utilidad por unidad vendida. Otros componentes de la mezcla de marketing son importantes, desde luego, porque deben funcionar juntos para crear una imagen unificada de marca y ventas de productos, pero el precio es la variable de marketing que con más frecuencia cierra una transacción o la frustra.

Los gerentes de producto toman decisiones de modo intuitivo y rutinario acerca de qué precios asignar, por lo general con base en el costo (Monroe, 2002, Nagle y Holden, 1995). Si el precio es una variable tan importante, ¿por qué tan poca ciencia sustenta esta decisión?

La concentración en costos como base para asignar precios resulta porque contadores o analistas financieros, por tradición, han hecho la mayor parte de los análisis para determinar los precios. Es fácil ver por qué numerosas decisiones para asignar precios se basan en los costos. Primero, agregar cierto tipo de aumento de precio o de utilidad objetivo al costo actual reduce a una fórmula sencilla la asignación de precios. En segundo término, es de sentido intuitivo no asignar un precio más bajo de lo que cuesta hacer el producto o entregar el servicio. En tercero, este mecanismo de asignación de precio se puede poner en práctica de manera rápida porque se genera internamente y los únicos datos necesarios se encuentran dentro de la compañía.

Para ilustrar que el costo puede no tener relación con el precio, examine la página Web que se ilustra en la figura 10.1 de Buy.com. Como se puede ver, hay oferta de gran cantidad de televisores de plasma de 50 pulgadas: un Panasonic en $10 999.99, un Viewsonic en $7 999.99 y un Sampo en $6 269.99. Aun cuando podría haber ligeras diferencias en características, es probable en el actual mercado mundial de productos que las tres marcas tengan acceso a fuentes similares de productos con costos equivalentes. En este caso, es evidente que los gerentes de marketing perciben que la disposición para pagar varía con base en el nombre de la marca.

Los costos, por supuesto, son de suma relevancia en la determinación de precios y, no obstante, el *valor al cliente*, es mucho más importante de lo que en dólares vale un

FIGURA 10.1 **Sitio Web Buy.com**



producto o servicio al cliente. En general, el consumidor no sabe o no le interesa saber cuáles son los costos de una empresa; lo que es primordial, es saber si el producto entrega una cantidad apropiada de valor por el precio que se paga. Los mecanismos de asignación de precios razonados a partir de costos pueden producir precios más bajos que el valor, de modo que el gerente de producto está "dejando dinero en la mesa"; o, por el contrario, pueden resultar en precios más altos que el valor, lo que ocasiona pérdida de ventas y un ajuste hacia abajo en el precio. Así, el propósito del precio no es recuperar costos, sino captar el valor percibido del producto en la mente del consumidor.[1]

Esta afirmación representa un método diferente de abordar la asignación de precios respecto de otros fundados en costos. Reconoce que el precio está determinado no sólo por factores internos de la compañía sino también por los consumidores. La frase que con frecuencia se escucha de que "poner el precio que soporte el mercado" no es una asignación de precios con base en el mercado ni es útil; diferentes precios producen diferentes niveles de demanda. Lo que *es* útil es observar en el consumidor algunos indicios para ver qué precios asignar. Este capítulo, por tanto, da especial importancia a la función de la investigación de consumidores para tomar decisiones acerca de precios.

Una excelente ilustración de la noción de asignar precio al valor fue el intento (fallido) de Coca-Cola en 1999, para introducir máquinas expendedoras que ajustarían los precios de refrescos de esta compañía según la temperatura ambiente. En un día caluroso, los precios subirían para captar el mayor valor que los clientes ponían para calmar su sed; en días fríos, los precios permanecerían estables. Desde una perspectiva teórica, esta idea ilustra la noción ideal de captar el valor al cliente, pero la compañía desperdició la oportunidad

[1] Esta cita está tomada del consultor para asignación de precios Daniel Nimer.

de la implementación al anunciar el concepto mucho antes de examinar la pesadilla de relaciones públicas que resultaría. Las estaciones de radio pregonaron el concepto y la gente en otros foros públicos lo ridiculizó. La idea fue rápidamente abandonada.

Con todo, los precios no están determinados sólo por costos y el valor al cliente; otros elementos son la estrategia de marketing y los precios de competidores. En este capítulo se abordan a fondo estos cuatro factores y otros problemas que entran en la decisión de asignación de precios que toman los gerentes de producto.

La asignación de precios se ha convertido en uno de los campos de actividad más innovadores del marketing. Por ejemplo, el rápido crecimiento de Internet ha tenido un fuerte impacto en la determinación de precios. Los consumidores pueden, con gran facilidad, comparar precios usando sitios Web como MySimon.com y Shopping.com. El valor al cliente se expresa por medio de subastas "a la inversa" como las de Priceline.com, donde los consumidores pueden indicar los precios máximos que están dispuestos a pagar por boletos de aerolíneas, alimentos u otros artículos. Además, compañías como Sun Microsystems han creado esquemas de precios para productos con base en el número de empleados que tiene el consumidor, es decir, un esquema de precios con base en cuánto valor puede entregar Sun. Aun cuando se estudia tal problemática al final de este capítulo, todavía existen algunos conceptos fundamentales de asignación de precios que se sostienen, sin importar cómo está cambiando el entorno.

LA FUNCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING EN LA ASIGNACIÓN DE PRECIOS

Como se vio en el capítulo 8, primero se diseña la estrategia de marketing y *luego* se pone en práctica. Así, el precio debe ser consistente con la estrategia de marketing que se desarrolle. Como se hizo notar en el capítulo 8, la estrategia de marketing está formada esencialmente por la segmentación de mercado y por decisiones sobre la estrategia central o de posicionamiento del producto. Las decisiones de estrategia no llevan a una regla específica para establecer precios, sino que dan lineamientos generales sobre si el precio debe ser bajo o alto.

Por ejemplo, hace algunos años, las camisas deportivas de manga corta vendidas con la etiqueta Izod fueron muy populares. Se vendían en muchos colores y se distribuían abundantemente en las mejores tiendas departamentales, como en el caso de Macy's. La estrategia de mercado y mezcla fueron consistentes: los segmentos del mercado fueron consumidores de nivel económico alto, el posicionamiento del producto hacía destacar la moda y el color, y la mezcla de marketing apoyaba la estrategia por medio de publicidad elegante, distribución limitada y, por supuesto, precio alto.

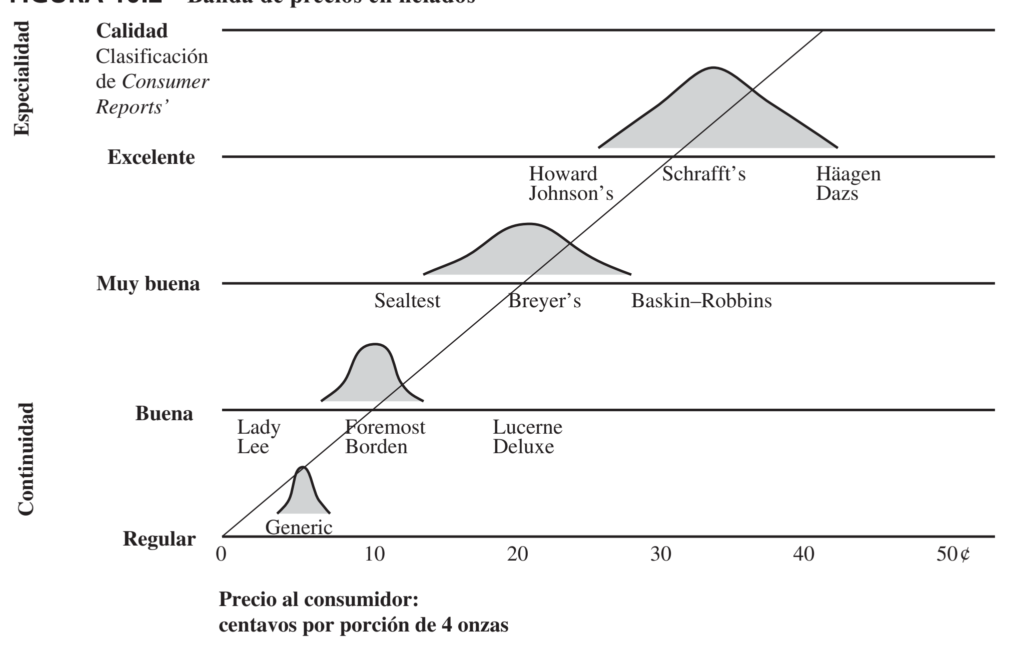
Después Izod fue adquirida por el comerciante en artículos envasados General Mills. La compañía pensó que la marca tenía grandes oportunidades de crecimiento más allá de los segmentos objetivo. En las palabras del marco estratégico del capítulo 8, la compañía pensó que había considerables posibilidades de desarrollo del mercado. Para llegar a otros segmentos, los canales de distribución se ampliaron y el precio se redujo, y las tiendas de descuento empezaron a vender las camisas deportivas Izod. Para mala fortuna, el llegar a nuevos segmentos del mercado produjo un desajuste entre la estrategia (moda, color, exclusividad) y la mezcla de marketing (tiendas de descuento, precio bajo). El segmento de nivel económico alto simplemente dejó de comprar las camisas y huyeron a competidores como Polo. Por último, General Mills se deshizo de Izod, que ahora empieza a regresar a su anterior y exitosa estrategia, incluyendo abrir sus propias tiendas de venta al detalle.

El mercado objetivo afecta el precio porque éste puede variar considerablemente entre los segmentos. Los economistas se refieren a esto como una *discriminación de precios,* es decir, cobrar precios diferentes a segmentos según su elasticidad o sensibilidad a los precios. Las ofertas de marca en casi todas las categorías de precios varían en precio entre segmentos del mercado, a veces por la cantidad de piezas pedidas. Los precios de boletos de aerolíneas varían con base no sólo en la clase de servicio (primera, ejecutiva, turista), sino también en el tiempo de viaje y cuándo se compra el boleto (por ejemplo, con 21 días de anticipación). En ocasiones los productos industriales tienen precios de varios niveles, lo cual depende de que si se compra un contrato de servicio, si se requiere una entrega rápida, etcétera.

Por supuesto que puede existir una variación importante en precios incluso dentro de un segmento objetivo. Estas variaciones se han conocido como *bandas* de precios (Ross, 1984). La figura 10.2 muestra la banda de precios dentro de segmentos de mercado y discriminación de precios entre los mismos para el mercado de helados. Como lo ilustra el movimiento de las distribuciones de precio, hay una relación positiva entre el precio y la calidad percibida. Las curvas de la figura 10.2 representan distribuciones de precios dentro de cada segmento, de modo que cuanto mayor sea la extensión en la distribución más diversa es la variación en precio. Los segmentos de calidad más alta percibida también exhiben mayor variación de precio entre las marcas.

¿Por qué existen variaciones dentro de segmentos? En primer término, los consumidores son leales a una marca de ciertos productos o proveedores; tienden a clasificar precios como comparativamente bajos con otros factores como la confiabilidad, rapidez de entrega, equidad de marca y otros renglones. En segundo lugar, en algunas industrias, el precio cobrado es menos visible de lo que es en supermercados u otros establecimientos de venta al detalle, donde el precio está marcado en el artículo. Para muchos productos indus-

FIGURA 10.2 **Banda de precios en helados**



Fuente: Reimpreso con permiso de *Harvard Business Review.* Exhibición de "Making Money with Proactive Pricing", por Elliott B. Ross, noviembre-diciembre de 1984. Copyright © 1984 por el director y profesores adjuntos del Harvard College; todos los derechos reservados.

triales, la lista de precio es sólo una base desde la cual se dan descuentos que varían entre consumidores. Por último, la intensidad de la competencia puede variar entre segmentos ya que cuanto mayor es el número de proveedores y más intensa es la competencia, la banda de precios es más angosta.

Es esencial para el gerente de producto entender la sensibilidad a precios entre los diferentes segmentos del mercado y, además, cuánta flexibilidad en precios (es decir, el ancho de la banda de precios) existe dentro de los segmentos objetivos. Por tanto, la estrategia de marketing dicta la clase de políticas de asignación de precios que se puede emplear en cualquier punto determinado en el tiempo.

Además de entender la sensibilidad a precios que pueden tener los consumidores, el gerente de producto debe hacer otras preguntas referentes a precios (vea también en el capítulo 6 la discusión sobre análisis de consumidores). Una pregunta clave es cómo es que éstos toman decisiones de compra. ¿Qué tanta importancia tiene el precio en la decisión general, y qué tan significativo es el precio para diferentes personas en el proceso de decisión de compra? Simples encuestas no serán suficientes, puesto que quienes las respondan con frecuencia dicen que el precio es más relevante de lo que en realidad es. Para averiguar la importancia de los precios se requiere un conocimiento a fondo de los consumidores, y quizá de alguna investigación de mercado como en el caso de un análisis conjunto. Por ejemplo, un estudio de consumidores de redes locales (software y hardware empleados para enlazar computadoras personales) mostró que, en términos de importancia, el precio estaba después que el servicio, el prestigio del proveedor y su capacidad técnica, así como de la disponibilidad del producto. Otro aspecto de entender el precio es determinar qué tan significativo es el producto para el consumidor, quien será menos sensible al precio para un componente clave en un producto de alta calidad. Por ejemplo, Rolls-Royce no recurre a evasivas acerca del costo del cuero que utiliza para los interiores de sus automóviles.

MEDICIÓN DEL VALOR Y PRECIO PERCIBIDOS

Como ya notó en la introducción de este capítulo, la clave para establecer precios y entender por qué los consumidores reaccionan como lo hacen respecto a los precios es el valor percibido. Si el producto en cuestión es industrial el consumidor puede calcular el dinero ahorrado al comprarlo, o si es un producto de consumo los beneficios son de percepción, los consumidores tienen cierta noción de lo que constituye un precio bueno o malo. Esta noción resulta 1) al comparar el precio que se cobra contra el valor o beneficios percibidos que derivarían en una compra, y 2) al comparar el precio contra un punto de referencia como es el caso del precio que se ha pagado en el pasado.

A continuación se consideran explícitamente tres posibles relaciones entre valor percibido, precio y costo variable:

1. Valor percibido > precio > costo variable.
2. Precio > valor percibido > costo variable.
3. Precio > costo variable > valor percibido.

Note que en las tres situaciones se supone que el precio es mayor que el costo variable.

Valor percibido > precio > costo variable

Esto representa una situación en la que el gerente de producto ha establecido un precio que cubre el costo de hacer el producto (o entregar el servicio) pero menos que el verdadero valor

percibido de los consumidores. Este escenario de "dejar dinero en la mesa" sacrifica utilidades (ya sea intencionalmente o no) al cobrar menos de lo que el producto podría obtener. La cantidad de utilidad perdida tiene relación directa con el valor monetario que el consumidor pone al producto. Los consumidores reaccionan a esto al pensar que están obteniendo una "ganga". Curiosamente, los consumidores no acostumbran escribir cartas a la compañía quejándose de que no pagan lo suficiente. En consecuencia, excepto para el caso extremo en que la producción insuficiente produce escasez, esta situación es difícil de descubrir para el gerente de producto si no usa los métodos de investigación de mercado descritos más adelante en este capítulo.[2] Desde luego que los gerentes de producto pueden, a propósito, poner un precio muy por debajo del valor al cliente. Esta noción de "precio al valor" (que debe distinguirse de "fijación de precio al valor", que es un precio establecido igual al valor al cliente) es común en el mercado actual sensible a precios y se estudia más adelante en este capítulo.

Un buen ejemplo de precio al valor es el Mazda Miata, lanzado en 1990. La meta de Mazda era introducir un convertible de dos asientos con pocas opciones de potencia y detalles de lujo. Este retroceso a la década de 1950 se dio en la presentación de un sencillo auto con aspecto deportivo lanzado a un precio bajo de $16 000 a $18 000. Sin embargo, la demanda por el Miata fue tan alta durante los primeros pocos meses después de ser lanzado que eran comunes los precios de $25 000 en las secciones de autos usados de periódicos. Los consumidores estaban comprando los autos y pronto los vendían ("cambiándolos") para obtener una considerable utilidad de arbitraje. Era evidente que Mazda podría haber cobrado más por el Miata; quizá los gerentes de la compañía subestimaron la demanda del auto, pero quizá sabían que esta locura era una aberración de corto plazo y pensaron que el precio original era más congruente con su estrategia de marketing a largo plazo para el auto. Del mismo modo, altos precios iniciales que se reducen después hacen estragos en el mercado de autos usados. Los consumidores que pagaron el precio alto y trataron de vender los autos después no encontrarían demanda porque las personas podrían comprar un auto nuevo por menos que uno usado. Curiosamente, este bajo precio de entrada con respecto a la estrategia de valor al cliente fue copiado por Porsche y BMW con sus propios modelos de automóviles deportivos de dos asientos, el Boxster y el Z3, así como el PT Cruiser de Chrysler.

Precio > valor percibido > costo variable

Esto representa una situación desafortunada: el precio se fija más alto que los costos *y* más alto que el valor percibido del cliente. En este caso, el producto es un "mal negocio". A diferencia de la primera situación, los consumidores *dejan* saber cuándo el precio es más alto que su valor percibido; simplemente no compran el producto. Esperar la reacción de consumidores es una forma costosa de investigación de mercado, sin embargo, porque éstos pueden haber comprado otro producto y estar fuera del mercado por algún tiempo. La solución para que los consumidores no compren es obvia: es necesaria cierta clase de ajuste hacia abajo en el precio o un aumento en el valor al cliente. No obstante, si no sabe cuál es el valor percibido, el gerente de mercado ignora cuánto debe bajar el precio y casi siempre usa a la competencia como punto de referencia.

Dos ejemplos muestran la forma en que unas compañías tuvieron que reducir sus precios debido a que descubrieron que el valor percibido era menor que el precio que estaban cobrando. Iridium LLC era una empresa (en bancarrota) que fue creada para dar servicio telefónico mundial a través de una red de 66 satélites en órbita baja. Se esperaba que el proyecto,

[2] Esto a veces se conoce como "remordimiento del vendedor". Por ejemplo, una persona que vende una casa y de inmediato recibe varias ofertas al precio de cotización siempre piensa que debió fijar un precio más alto.

administrado por Motorola y con 18 por ciento propiedad de ésta, tendría 500 000 abonados para fines de 1999. Sin embargo, para mediados de 1999, sólo 15 000 habían firmado. El 1 de julio de 1999 la compañía redujo sus precios en 65 por ciento. Por desgracia, incluso una fuerte reducción en el precio fue insuficiente para salvar a la compañía (Hardy, 1999). Otro ejemplo proviene de la industria de juegos de video. Hacia agosto de 2003 el GameCube de Nintendo tenía sólo 19 por ciento del mercado, muy atrás de PlayStation 2 de Sony y de Xbox de Microsoft. En septiembre, Nintendo redujo el precio del GameCube de $149 a $99, o sea 45-50 por ciento menos que sus competidores. Como resultado, su participación subió 37 por ciento y la puso en segundo lugar, detrás de Sony (Dvorak, 2003).

Precio > costo variable > valor percibido

La situación final representa el caso en el que el precio es más alto que el costo, pero el valor percibido es incluso menor que el costo, lo cual hace patente una situación de fracaso. Estos productos suelen ser eliminados en el proceso de desarrollo de nuevos productos. Si no es así, en última instancia son retirados del mercado. Por ejemplo, el Yugo, auto hecho en Yugoslavia, fue retirado del mercado de Estados Unidos porque recibió comentarios tan negativos en publicaciones como *Consumer Reports,* que el valor al cliente cayó incluso por debajo de los costos de manufactura y marketing.

La utilidad de entender el valor al cliente se puede demostrar por medio de la figura 10.3. Suponga que el gerente de producto ha medido el valor "promedio" al cliente en cierto mercado objetivo (línea superior de la figura 10.3), y que conoce el costo de hacer el producto o entregar el servicio (línea inferior de la figura 10.3). Entonces el gerente toma una decisión informada y estratégica acerca de cuánto valor dar al cliente y cuánto conservar. El máximo precio que el gerente puede cobrar es el valor al cliente; el mínimo es el costo variable. Cualquier cosa entre éstos representa compartir el valor entre el gerente de producto y el consumidor. El precio (A) de la figura 10.3 representa una decisión para conservar la mayor parte del valor. Éste podría ser un método razonable si hay poca competencia o si el producto es una compra que se hace sólo una vez. El precio (B) representa una decisión de dar al cliente casi todo el valor. En esta situación, el gerente está interesado en construir una participación del mercado, aumentando la satisfacción al consumidor o, en alguna forma, recompensando al consumidor.

Medición del valor del cliente

La figura 10.4 muestra los tipos generales de métodos que se pueden usar para estimar el valor al cliente (Anderson, Jain y Chintagunta, 1993). Las secciones siguientes indican cómo usarlos.

FIGURA 10.3 **Ilustración de la brecha entre el valor al cliente y costo**

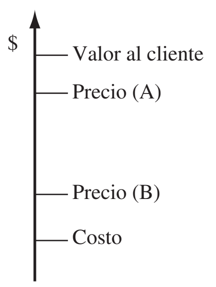


FIGURA 10.4 Métodos para estimar el valor al cliente

1. Métodos de ingeniería industrial
   Evaluación de ingeniería interna: pruebas físicas de laboratorio dentro de la compañía.
   Preguntas indirectas de encuesta: el consumidor estima los efectos de cambios del producto u operaciones de la compañía empleadas para deducir el valor de atributos del producto.
2. Estimaciones generales de valor al cliente
   Evaluaciones de valor en uso de campo: entrevistas al consumidor que determinan beneficios económicos por usar el producto.
   Evaluación de enfoque de valor de grupo: preguntas sobre si están dispuestos a pagar en una situación de un grupo pequeño.
   Preguntas directas de encuesta: sobre si están dispuestos a pagar en un formato de encuesta.
3. Métodos de descomposición
   Análisis conjunto: un método para estimar cambios de atributos del producto con el consumidor.
   Niveles de comparación: indicación del consumidor de estar dispuesto a pagar por más (o menos) atributos que se pueden comparar contra un ejemplo de la categoría del producto.
4. Método de composición: preguntas directas del consumidor acerca del valor de atributos del producto.
5. Clasificaciones de importancia: orden o clasificación del consumidor acerca de la importancia de atributos del producto, así como comparaciones entre competidores.

Cálculo del valor en uso

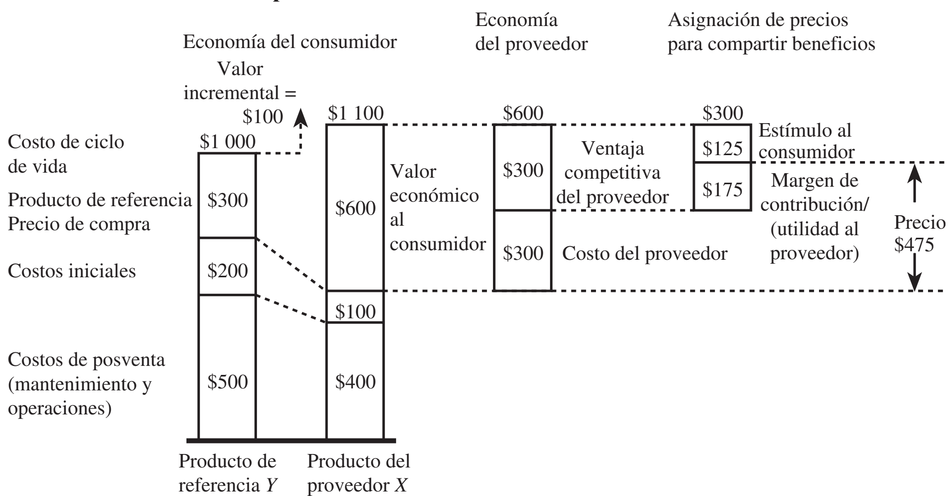
Especial para productos industriales, una forma útil de estimar el valor al cliente es por medio de un método llamado *valor en uso* (conocido como *valor en uso de campo* en la figura 10.4).[3] El método es el mismo que el cálculo de valor económico que se estudia en el apéndice 6A. Primero, el gerente de producto selecciona un producto de referencia, por lo común el producto que el consumidor está usando actualmente o el producto de un competidor. En segundo término, el gerente de producto calcula el beneficio económico *incremental* (dólares) al consumidor por usar el producto o marca en cuestión. Suponga que sea positivo, este beneficio económico incremental describe los márgenes de precios de que se dispone. Al igual que en la figura 10.3, asignar un precio igual al beneficio incremental da todo el valor a la compañía; asignar el precio para no captar ningún beneficio incremental da todo al consumidor, y los precios intermedios comparten el beneficio económico.

La figura 10.5 muestra un método de cálculo de valor en uso (Forbis y Mehta, 1981). La barra de la extrema izquierda es el producto de referencia, *Y*. Suponga que el costo de referencia del producto (es decir, el precio inicial) es $300. También suponga que la compañía que lo produce incurre en costos iniciales de $200 (capacitación) y costos de posventa de $500 (mantenimiento). Juntos, estos costos se conocen como *costos de ciclo de vida* y reconocen que el costo de comprar un producto con frecuencia va más allá del costo de adquisición.

El producto del gerente de producto, *X*, está representado en la siguiente barra de la derecha. Se supone que el producto *X* tiene $100 menos en costos iniciales y de posventa. También se supone que el producto ofrece aproximadamente $100 más en "valor" a través de algunas características adicionales (por ejemplo ahorros en energía). Por tanto, si el consumidor está dispuesto a pagar $300 por el producto *Y*, entonces el consumidor debe estar dispuesto a pagar $300 más ($200 en costos de ciclo de vida reducidos más $100 de valor extra) por el producto *X*. La tercera barra a la derecha supone que el costo variable del producto *X* es $300. Así, conoce su margen de asignación de precios: el costo variable de

[3] En la obra de Anderson y Narus (1998) véase un excelente análisis del valor al cliente en un contexto de marketing industrial.

FIGURA 10.5 **El concepto de valor económico**



$300 es el piso; el valor incremental en dólares al consumidor es $600 (el *valor económico* al consumidor en la figura 10.5). La diferencia, $300, es la cantidad con la que el gerente de producto tiene que "jugar" en términos de asignación de precios. Esto se conoce como "ventaja competitiva del proveedor". La última barra de la derecha muestra una división hipotética del margen de asignar precio de $300 (incremental al costo variable de $300), que deja $125 para el consumidor y $175 para el producto *X*.

Una característica atractiva de este método es que el análisis proporciona información valiosa que le sirve al vendedor para tratar de cerrar la venta. En este caso, el vendedor puede explícitamente cuantificar el beneficio económico incremental al consumidor y mostrar que la compañía está dispuesta a dar un "descuento" de $125 del verdadero valor económico. Como a los consumidores industriales les gusta que les muestren cómo pueden obtener mayor utilidad al comprar un producto u otro, esta información puede ser bastante persuasiva.

Es posible, por supuesto, aplicar este método a un caso en el que el valor incremental es menor que el producto de referencia pero el consumidor sería compensado por un precio más bajo. Suponga que el producto de referencia es de nuevo el producto *Y* de la figura 10.5. No obstante, considere que el producto *X* tiene costos iniciales $50 más altos y $75 de costos más altos de posventa sin características de valor incremental. Esto pone al producto *X* a un déficit de $125 para el valor económico al consumidor, lo cual significa que el máximo que pagaría es $300 – $125 = $175. No obstante, si el costo de hacer este nuevo producto es de sólo $50, el gerente de producto todavía tiene un margen de decisión de $125 para asignar precio.

Lo interesante en la primera ilustración es cómo calcular el valor incremental de $100. El método de valor en uso trata de descomponer las ventajas del producto en sus componentes y así tiene un aspecto de separación, es decir, si el producto tiene ventajas sobre el producto de referencia, estas ventajas deben ser cuantificadas en términos de cada una de las formas en que el producto beneficia económicamente al consumidor.

Animalens, Inc., que hace lentes de visión borrosa para pollos, es un efectivo aunque poco común ejemplo de este método (Clarke, 1975). Los lentes fueron ideados para reducir el canibalismo en pollos que ponen huevos; reducir su visión los hace menos capaces y dispuestos a pelear, con lo cual aumenta su productividad. El "producto" de referencia en este caso es quitar el pico, es decir, acortar los picos de pollos para hacer difícil que los

usen como arma. Los lentes de contacto tuvieron tres ventajas principales que produjeron beneficios económicos a los propietarios de granjas de pollos: 1) menos canibalismo, 2) más producción de huevo y 3) menos consumo (los datos reales han demostrado que los costos de la inserción de lentes y acortar el pico son casi iguales). Los beneficios económicos se pueden cuantificar al estudiar el comportamiento de dos grupos de pollos, uno que usaba los lentes y otro que usaba los picos acortados. La comparación establece el margen de precios: el límite inferior es el costo variable de producir los lentes, y el límite superior es la suma de los beneficios económicos de los tres componentes de ahorrar costo o mejor productividad más el costo del método actual, acortar picos.

El método mostrado en la figura 10.5 se puede aplicar a productos y servicios. Una tendencia importante en negocios es la *subcontratación,* es decir, comprar un servicio de un proveedor externo para sustituir la operación de la compañía. Por ejemplo, en lugar de operar máquinas copiadoras y preocuparse por cómo usarlas de manera apropiada, muchas empresas subcontratan sus operaciones de copia a terceros que asumen la responsabilidad por el trabajo. Las librerías universitarias subcontratan sus operaciones de librería a compañías tales como Barnes and Noble con operaciones más eficientes. Otros ejemplos incluyen a General Motors que paga a PPG Industries por operar sus instalaciones de pintura de automóviles, IBM contrata con Federal Express para actuar como agente almacenista en todo el mundo, y compañías que almacenan aplicaciones de software (proveedores de aplicaciones de servicio, o ASP) para otras compañías. En estos casos, los agentes cuyos servicios son comprados pueden usar el costo de la compañía que proporciona el servicio como producto de referencia. Incluso si es más costoso pagar a otras compañías por estos servicios, beneficios como una mejor utilización del tiempo de empleados y capital de la compañía, una mayor productividad y mejor tecnología se pueden cuantificar y demostrar que producen valor a clientes potenciales.

Como es probable que el lector haya discernido, el método de valor en uso funciona bien con numerosos productos y servicios industriales, pero no tan bien para aquellos productos al consumidor cuyos beneficios son difíciles de cuantificar en términos de dólares. Los métodos descritos a continuación son métodos primarios de investigación que se pueden aplicar a toda clase de categorías de productos.

Experimentos en asignación de precios

Al tratar de entender el valor al cliente, en particular en situaciones en que no funcionarán métodos de ingeniería como el que se acaba de describir, a veces es útil obtener medidas de la *disposición a pagar* del consumidor a diferentes niveles de precios para entender mejor no sólo lo máximo que la gente pagará, sino también cómo reaccionarán a diferentes niveles intermedios de precio entre el máximo y el mínimo (costo). Es útil experimentar en este contexto, el gerente manipula una variable de marketing (el precio) y ve la reacción de los consumidores a los diferentes niveles de la variable. Algunos experimentos ponen sus sujetos en un entorno artificial (experimentos de laboratorio); otros usan situaciones reales como entornos reales de tiendas.

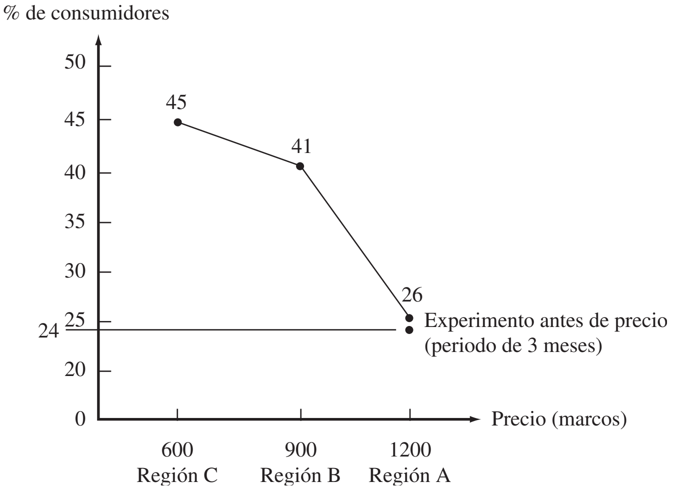
Un método común para entender cómo reaccionan los consumidores a nuevos conceptos de producto, o a modificaciones al producto, consiste en una simulación de experiencias en compras, un experimento de laboratorio. A veces las compañías de investigación de mercado establecen laboratorios en centros comerciales bajo techo, o cerca de éstos, donde piden a consumidores que seleccionen marcas, vean comerciales, y cosas por el estilo, en lo que parece ser la situación de una tienda real (por ejemplo un supermercado). En estas situaciones experimentales, las variables de mezcla de marketing, como es el caso del

precio, se pueden manipular para ver si las reacciones varían a diferentes precios posibles para una marca. Las reacciones suelen ser medidas por intención de compra o selección entre un conjunto de opciones, en lugar de una compra real.

Las compañías de productos industriales también utilizan este tipo de investigación. Por ejemplo, Hewlett-Packard (HP) inventó un instrumento de prueba y deseaba hallar un precio apropiado. La compañía se dio cuenta que no era probable obtener respuestas precisas a preguntas directas acerca de si el público estaba dispuesto a pagar por el aparato, de modo que creó un catálogo que incluía productos de la competencia y el nuevo producto. Entonces HP contrató a una empresa de investigación de mercado para que realizara el estudio y disfrazara a quienes recolectaban los datos para evitar respuestas tendenciosas. Al azar se asignaron consumidores potenciales en diferentes grupos, y cada grupo recibió el mismo folleto, excepto que el precio para el instrumento de HP variaba. Al controlar todos los otros factores, la única diferencia en respuesta tenía que ser debida al precio. A los consumidores se les pidió que indicaran cuál máquina de prueba escogerían, simulando así la experiencia de comprar. El resultado es interesante, los gerentes de HP encontraron que cuando aumentaron el precio, la demanda subió; con el tiempo, por el instrumento fijaron un precio de miles de dólares más de lo que habían planeado (Kendall, 1990).

Un experimento de campo realizado por un fabricante alemán de teléfonos móviles examinó la respuesta de ventas en tres diferentes regiones de su país, para instalar esos teléfonos en automóviles. Antes del experimento, el precio era de 1 200 marcos y el porcentaje de "toma" era de 24 por ciento. El fabricante varió entonces el precio al cobrar 600, 900 y 1 200 marcos en las tres regiones (éstas se escogieron debido a sus similitudes en diversas variables económicas). Los resultados se muestran en la figura 10.6. Como se puede ver, 45 por ciento de los consumidores instalaron el teléfono en sus autos nuevos cuando el precio era de 600 marcos mientas que, a 900 marcos, la demando bajó a 41 por ciento. Estos hallazgos reales dan al gerente información valiosa acerca de la potencial demanda a diferentes niveles de precio.

FIGURA 10.6 **Experimento de precio para un teléfono móvil**



Fuente: Reimpreso con permiso de The Free Press, división de Macmillan, Inc., de *Power Pricing* por Robert J. Dolan y Hermann Simon. Copyright 1996 por Robert J. Dolan.

Uso de umbrales de precio

Otro método que requiere investigación de mercado primaria comprende umbrales de precio al comprador. Este método produce una estimación general del valor al consumidor (figura 10.4). Un umbral importante se denomina precio de *reservación.* Éste es el precio más alto que un consumidor pagaría por un producto o servicio. Un segundo umbral de precio es una frontera más baja, el precio más bajo que alguien pagaría por un producto. Puede parecer que es de sentido común que uno pagaría lo menos posible en todos los ejemplos, pero a veces los consumidores asocian un precio bajo con una mala calidad. Esta relación entre precio y calidad percibida se ha encontrado en numerosas (pero no todas) categorías de productos (Zeithaml, 1988). Por tanto, puede existir un nivel de precio abajo del cual un consumidor no compraría debido a la sospecha de la calidad del producto.

Estos dos umbrales se pueden usar como sigue. Primero, el gerente de producto identifica consumidores más probables de comprar la categoría del producto. A estas personas que responden se les muestra luego una tarjeta con un margen de precios específicos. Por ejemplo, si el producto es un artículo de bajo precio que se vende normalmente en alrededor de $5, el intervalo podría ser de $2 a $8 en incrementos de 25 o de 50 centavos. Se les pide entonces a estas personas que identifiquen sus dos umbrales de precio con las siguientes preguntas: 1) "¿Arriba de cuál precio en esta tarjeta usted no compraría este producto?" y 2) "¿Debajo de cuál precio en esta tarjeta usted no compraría este producto porque sospecha que la calidad es mala?" Entonces el gerente de producto puede determinar el precio en cuanto identifica el precio que más se menciona como aceptable.

Escalas de medición en dinero

Con frecuencia se usan escalas convencionales de clasificación para evaluar la disposición a pagar por un producto. Por ejemplo, una pregunta típica de encuesta ofrece una serie de precios y luego pide a potenciales consumidores que indiquen cuán dispuestos están a comprar el producto en una escala de 1 a 7, con 1 siendo muy poco probable y 7 muy probable. Entre otros problemas con este método, las clasificaciones de 1 a 7 dan al gerente de producto poca información en qué sustentar una decisión de asignación de precio; es difícil saber si un 6 debe contarse como un probable comprador o si sólo deben usarse los números 7.

Una escala alterna pone respuestas en términos de unidades monetarias o de otras monedas. La figura 10.7 aplica y analiza una escala de medición en dólares para bebidas gaseosas. Este ejemplo incluye cinco marcas: Coca-Cola, Pepsi, 7UP, Dr Pepper y Fresca. La pregunta es: "¿Cuáles deben ser los precios relativos de las cuatro marcas?" Al responder primero selecciona cuáles de dos marcas prefiere. A continuación se indica en dólares y centavos cuánto dinero extra estaría dispuesto a pagar para obtener un six-pack de la marca preferida.[4] Después el gerente de producto analiza los datos al sumar las diferencias, positivas y negativas, entre cada marca comparada con cada una de las otras. Como lo muestra la parte inferior de la figura 10.7, para este consumidor un six-pack de Coca-Cola vale 2 centavos más que Pepsi, 8 centavos más que 7UP, 5 centavos más que Dr Pepper y 12 centavos más que Fresca. Si estos resultados resisten una muestra nacional, las diferencias promedio indican las diferencias de precio que Coca-Cola podría mantener sobre las marcas competidoras (por ejemplo, 2.5 centavos contra Pepsi y 6.25 centavos contra Dr Pepper).

[4] Una forma alterna de expresar la pregunta es: ¿cuánto tendría que pagarse a quien responda por ser indiferente entre la marca preferida y la otra marca?

FIGURA 10.7 **Ejemplo de medición en dólares**

Datos	
Pares de marcas (marca más preferida subrayada)	**Cantidad extra dispuesto a pagar para comprar un six-pack de la marca más preferida (centavos)**
Coke, Pepsi	2
Coke, 7UP	8
Coke, Dr Pepper	5
Coke, Fresca	12
Pepsi, 7UP	6
Pepsi, Dr Pepper	3
Pepsi, Fresca	10
7UP, Dr Pepper	3
7UP, Fresca	4
Dr Pepper, Fresca	7

	Análisis	**Suma**	**Diferencia promedio**
Coke:	+2 (contra Pepsi) + 8 (contra 7UP) + 5 (contra Dr Pepper) + 12 (contra Fresca)	= 27	+6.75
Pepsi:	−2 + 6 + 3 + 10	= 17	+4.25
7UP:	−8 − 6 − 3 + 4	= −13	−3.75
Dr Pepper:	−5 − 3 + 3 + 7	= 2	+0.50
Fresca:	−12 − 10 − 4 − 7	= −33	−8.25

Uso del concepto de valor percibido

Considere una relación funcional entre participación de mercado, valor percibido y precio:

La participación de mercado es proporcional a f [valor percibido/precio]

Aun cuando hay una correlación potencial entre el numerador y el denominador, esta relación proporcional da algunas ideas del comportamiento gerencial. ¿Cómo puede revertir una baja observada en la participación del mercado de un producto? La respuesta inmediata suele ser una reducción en el denominador, es decir, una reducción de precio, ya sea a través de precio de lista o una promoción en precio. La reducción de un precio es en verdad una forma de llevar de nuevo a un equilibrio la relación entre valor percibido y precio. No obstante, hay otra forma: el gerente de producto también podría escoger aumentar el valor percibido del producto.

Este aumento en valor percibido puede lograrse de varias formas, incluyendo lo siguiente:

Mejorar el producto al aumentar la calidad real u ofrecer mejor servicio o un periodo de garantía más largo.
Publicidad para mejorar la imagen del producto.
Instituir servicios de valor agregado, por ejemplo apoyo técnico o financiamiento, en los canales de distribución.
Mejorar el esfuerzo de ventas al capacitar al personal de ventas para que venda valor en lugar de precio.

Éstas son sólo una muestra de las clases de cosas que los gerentes de producto pueden hacer para mejorar el valor en lugar de reducir el precio.[5]

[5] Como el precio y el valor percibido con frecuencia están correlacionados, algunos lectores podrían alegar que una forma de aumentar el valor percibido es subir el precio. No obstante, esto funciona sólo si hay una inversión adicional en el producto, que también sube el valor, por ejemplo empaque y publicidad, y si existe un segmento apropiado de mercado que responda a esta estrategia.

Curiosamente, mientras que reducir el precio es una forma común de recuperar pérdidas de participación, es en realidad mucho más costoso que sumar valor, porque el menor margen de utilidad resultante requiere un gran aumento en volumen unitario para compensarla. Una reducción de 3 por ciento en precio por el promedio de la compañía 1 000 de Standard & Poor reduce utilidades de 8.1 a 5.1 por ciento, una reducción de 37 por ciento. Además, la consultoría McKinsey estima que el promedio de la compañía 1 000 de Standard & Poor necesitaría un aumento de 12 por ciento en volumen de ventas para compensar el corte en precios de 3 por ciento (Serwer, 1994). Note que las actividades diseñadas para elevar el valor percibido pueden costar considerablemente menos. ¿Cuánto cuesta mejorar los procedimientos de capacitación de vendedores? ¿Qué tan costoso es ofrecer un servicio mejorado al consumidor? Las actividades de mejoramiento del valor no son gratis, pero con frecuencia abarcan costos fijos que se pueden extender sobre un gran volumen en contraposición a reducciones en márgenes por unidad.

Un buen ejemplo de una compañía que invierte en valor más que en reducir precios es el comportamiento de Toyota hacia la asignación de precios de la nueva versión de su minivan Sienna en 2003 (Zaun, 2004). Los fabricantes estadounidenses de automóviles han estado "comprando" consumidores con el uso de programas de rebajas. Claro, ésta es una forma alterna para reducir precio porque no es discriminatoria y, por tanto, es una fuerza para todas las unidades vendidas. En lugar de reducir precios, Toyota mantuvo igual el precio del Sienna en tanto que lo hacía más grande y con un motor más potente, además de que agregaba varias características nuevas como son apertura de puertas sin llave, espejos eléctricos y cristales sombreados.

Así, un punto clave es que los gerentes de producto pueden obtener una ventaja considerable al aumentar primero el valor percibido de productos, en lugar de reducir de inmediato el precio. Aun cuando reducir el precio suele ser una reacción visceral por una caída en la participación de mercado, merece la pena considerar el numerador de la relación valor/precio. Las empresas saben esto: en la industria del automóvil, durante mucho tiempo los ejecutivos han dicho que desean dejar de concentrarse en el precio y romper el hábito de las rebajas en lugar de construir equidad de marca, agregar valor, pero, con pocas excepciones, como el caso del Saturn a principios de la década de 1990, continúan las guerras de promoción/precio.

Además de agregar valor, los gerentes tienen otras alternativas para combatir la presión de precios de un competidor (Rao, Bergen y Davis, 2000). Éstas pueden clasificarse en respuestas sin precio y con precio. Una respuesta útil sin precio es señalar las intenciones estratégicas y capacidades sin cambiar el precio. Por ejemplo, uno puede hacer un pronunciamiento público de que igualará cualquier reducción de precio o destacará su ventaja en costo. Las respuestas con precio que no resultan en una reducción en el precio "de lista" incluyen usar complejas acciones de precios como son incluir paquetes, descuentos por cantidad y promociones de precio, así como introducir extensiones de líneas de producto que se dirigen a segmentos sensibles al precio.

ASPECTOS PSICOLÓGICOS DEL PRECIO

Muchos consumidores procesan de modo activo la información de precios; es decir, no sólo son "comentaristas" de precios (para usar el término convencional de microeconomía). Seguido están evaluando los precios cobrados por productos con base en experiencias previas de compras, comunicaciones formales (publicidad) y comunicaciones informales (ami-

gos y vecinos), así como listas de precios en punto de venta o derivadas de la Web; usan esas evaluaciones en la decisión final de compra. Dos conceptos clave que se relacionan con los aspectos psicológicos de asignación de precios son los precios de referencia y la relación precio/calidad percibida.[6]

Precios de referencia

Un precio de referencia es cualquier estándar de comparación contra el cual se compara un precio observado. Hay dos clases de precios de referencia: internos y externos, también a veces conocidos como *temporales* y *contextuales*, respectivamente (Rajendran y Tellis, 1994; Briesch y otros, 1997). Los precios de referencia externos por lo general son precios observados que, en una situación de venta al detalle, suelen ser colocados en el punto de venta como "precio regular al detalle". Los precios de referencia internos son precios mentales que se emplean para evaluar un precio observado. Como el gerente de producto no puede manipular con facilidad los precios de referencia internos, aun cuando tienen un fuerte efecto en el comportamiento de compra, se estudian con más detalle.

Un gran número de precios de referencia internos han sido propuestos (Winer, 1988), incluyendo:

El precio "justo", o lo que el producto debería costar al consumidor.
El precio frecuentemente cobrado.
El último precio pagado.
La cantidad máxima que alguien pagaría (precio de reservación).
El umbral inferior o cantidad más baja que pagaría un consumidor.
El precio de la marca usualmente comprada.
El precio promedio cobrado por productos similares.
El precio futuro esperado.
El precio de descuento típico.

Muchas de estas consideraciones contribuyen al concepto de precio *percibido*, el precio que el consumidor piensa que es el precio real y actual del producto.

El precio de referencia tiene un impacto importante en la selección de marca de bienes duraderos y no duraderos (Kalyanaram y Winer, 1995). En particular, cuando el precio observado es más alto que el precio de referencia, puede afectar de manera negativa una compra porque el consumidor percibe esta situación como una sorpresa desagradable o un mal trato. Por ejemplo, los grandes aumentos en precios para los autos de la década de 1970 crearon lo que se conoció como el efecto de "choque de etiqueta", cuando los precios de referencia o percibidos por el consumidor eran considerablemente más bajos que los precios anunciados en el salón de exhibición. Una situación más feliz ocurre cuando el precio observado está al nivel del precio de referencia o más bajo. Esto ocurre cuando una marca que un consumidor podría comprar de todas formas está siendo promovida a un precio más bajo. Es interesante saber que varios estudios han encontrado que las sorpresas desagradables tienen un mayor impacto en las probabilidades de compra que las sorpresas agradables.

Este concepto de precio de referencia tiene importantes implicaciones para los gerentes de producto. Considere la situación en la que una marca ha estado promocionando su precio durante varias semanas. El consumidor empezará por sustituir el precio normal con el precio promovido como el punto de referencia. Entonces, cuando la marca se sale del

[6] Ver Gourville (1999) un buen resumen de los aspectos de comportamiento de precios.

trato y regresa al precio regular, el consumidor puede percibir el cambio como un aumento en precio, con una diferencia positiva resultante entre el precio observado y el precio de referencia, y al menos temporalmente deja de comprarlo.

Un segundo concepto importante de precio de referencia es el precio esperado a futuro. Éste es un concepto relevante para cualquier categoría de producto que con el tiempo experimente cambios importantes de precio. Varios ejemplos destacan la forma en que los consumidores usan expectativas de precio a futuro. La industria de aerolíneas ha tenido prolongadas guerras de tarifas en las cuales los precios de algunos vuelos cayeron rápidamente en periodos breves. Algunos segmentos de pasajeros, por ejemplo viajeros frecuentes, no son afectados por cambios en tarifas porque no tienen discreción respecto a cuándo vuelan. No obstante, los pasajeros que tienen itinerarios flexibles como es el caso de personas que planean visitar familiares, esperan que bajen los precios en lugar de hacer reservaciones. La reducción en precios exacerba los problemas de las líneas aéreas porque las ventas son bajas, en tanto que los viajeros discrecionales esperan que bajen todavía más las tarifas aéreas. La misma situación resulta de programas de rebajas en la industria automovilística. En 2003, el promedio de rebaja en ventas al contado de Chevrolet fue de $3 231 y de Ford fue de $2 752 (Lundegaard y Freeman, 2004). Con programas como esos, los consumidores van a esperar comprar hasta que se ofrezca alguna clase de incentivo monetario. Los nuevos bienes duraderos al consumidor también están sujetos a este fenómeno. Los precios de computadoras personales están bajando en forma tan rápida que los consumidores están preocupados por pagar de más. En este caso, también, los consumidores discrecionales pueden esperar hasta que los precios bajen todavía más. El problema es la predicción: los gerentes de producto que crean patrones predecibles de asignación de precios pueden subestimar la capacidad de los consumidores para procesar la información, y toman decisiones apoyadas en sus pronósticos personales de precios a futuro.

La relación entre precio y calidad percibida

En algunas situaciones, al contrario de lo que ocurre en una microeconomía estándar, un precio más alto puede llevar a una demanda más alta en lugar de más baja. Esto ocurre cuando el precio se usa como señal de que el producto en cuestión es de alta calidad.

Una razón por la que existe esta relación es por exclusividad o prestigio. Asignar un precio alto a un producto significa que menos consumidores pueden darse el lujo de adquirirlo. Es probable que Rolex pueda cobrar considerablemente menos por sus relojes y aun así obtener utilidades, pero, como pocos consumidores pueden gastarse miles de dólares por un reloj, pocos tendrán un Rolex, lo cual imparte una sensación de prestigio al propietario.

Un segundo ejemplo de una fuerte relación entre precio y calidad percibida se presenta cuando la calidad de un producto es difícil de evaluar antes de comprarlo, (a veces estos productos se conocen como artículos de *experiencia,* porque se tiene que probar el producto para saber qué tan bueno es), o es difícil de evaluarlo en absoluto. Buenos ejemplos incluyen vinos, perfumes y muchos servicios profesionales como lo es consultar una asesoría legal. Quizá el mejor ejemplo es un seguro de vida; no importa lo que se pague, nunca se usará el producto.

La implicación importante para el gerente de producto ya se indicó antes en este capítulo: el precio debe ser congruente con la estrategia de marketing. Si una investigación del consumidor muestra una significativa correlación entre precio y calidad percibida, la estrategia principal que destaca la calidad o características de valor agregado requiere un

precio consistente. Un vodka exótico apoyado con publicidad creativa, que haga resaltar exclusividad y prestigio, no se puede vender en $1.99 la botella sin producir una sensación discordante en el consumidor (presumiblemente) de alto nivel económico.

Efecto de terminación del precio en números impares

Uno de los fenómenos más interesantes en el marketing es la popularidad de precios "impares", es decir, los que terminan en números nueve u otros impares. A veces se conocen como precios de "justo por debajo" porque con frecuencia están "justo por debajo" de un precio par, por ejemplo, $1.99 lo está de $2.00. Mientras que las diferencias reales en precio respecto de números pares suelen ser insignificantes, los precios impares pueden tener un importante impacto en el comportamiento de los consumidores. Esta clase de comportamiento de asignación de precios existe incluso para artículos de alto costo; algunas casas se ofrecen en $599 999, por ejemplo, en lugar de $600 000.

Schindler y Kibarian (1996) realizaron un estudio de campo para examinar el efecto de los precios con terminación en número impar en ventas. Se realizó un estudio de campo interrumpido usando un catálogo de pedidos por correo en 90 000 personas. A las primeras 30 000 se les enviaron catálogos con precios que terminaban en 00, a las siguientes 30 000 se les enviaron catálogos con precios que terminaban en 88 y a las últimas 30 000 se les enviaron catálogos con precios que terminaban en 99. Es interesante ver que las ventas generadas por catálogos que terminaban en 88 fueron iguales que las de catálogos que terminaban en 00; pero los catálogos que terminaban en 99 tuvieron ventas 10 por ciento más altas.

Estos efectos de precios de números que terminan en impar se han marcado como efectos imagen (Stiving y Winer, 1997). La explicación de los efectos imagen sugiere que la preferencia de consumidores por precios que terminan en número impar se basa en la importancia simbólica de dígitos que terminan en número impar. Esta explicación postula que las terminaciones en número impar (por ejemplo, usar $2.89 en lugar de $2.80 o $3.00) dan indicios acerca del precio y calidad del producto. Con base en una encuesta de material publicado y de conversaciones informales con consumidores y vendedores detallistas, Schindler (1991) propuso una lista de 14 significados de lo que las terminaciones del precio tal vez comuniquen a los consumidores. Estos significados se pueden clasificar en forma general en dos grupos: significados relacionados con el precio (por ejemplo "precio bajo", "precio de descuento") o significados relativos a atributos que no se refieren al precio del producto o al vendedor (por ejemplo "baja calidad"). El proceso psicológico que sirve de base a efectos de terminación en número impar sigue sin quedar claro. "¿Qué puede concluir acerca de la asignación de precios? El efecto parece variar, en todas las situaciones de compra, de ninguno a muy importante. Por ahora, no se sabe con exactitud por qué ocurre esta variación" (Nagle y Holden, 1995).

COMPETENCIA Y ASIGNACIÓN DE PRECIOS

Hasta este punto el análisis acerca de la asignación de precios ha descrito dos elementos clave del pensamiento del gerente de producto: la estrategia de marketing y el valor que los consumidores colocan al producto con respecto a otras opciones disponibles. La primera es un factor interno porque el gerente de producto tiene control sobre la estrategia de marketing. La segunda dimensión es uno de los elementos externos que afectan todas las decisiones: los consumidores.

Un tercer elemento relevante en las decisiones de asignación de precios es la competencia. Los precios de los competidores actúan como punto de referencia, ya sea en forma explícita, como se mostró en los cálculos de valor, o de manera implícita como forma de evaluar el precio del producto en cuestión. Los precios de los competidores no representan la disposición a pagar porque el conjunto de posibles precios o de estrategias de marketing pueden haber estado limitados. En otras palabras, sólo porque los precios de competidores importantes ronden alrededor de los 50 centavos no significa que los consumidores no pagarían más por un producto que entrega un valor superior, ya sea real o percibido. No obstante, el nivel de 50 centavos en el precio representa un punto de referencia; un precio de $1 puede parecer que está fuera del margen razonable, incluso cuando el gerente de producto piense que es razonable desde una perspectiva de valor.

Dos factores que son clave para entender la función de la competencia, en la decisión de asignación de precios, son los costos de los competidores y el comportamiento histórico de asignación de precios en la categoría.

Costos de los competidores

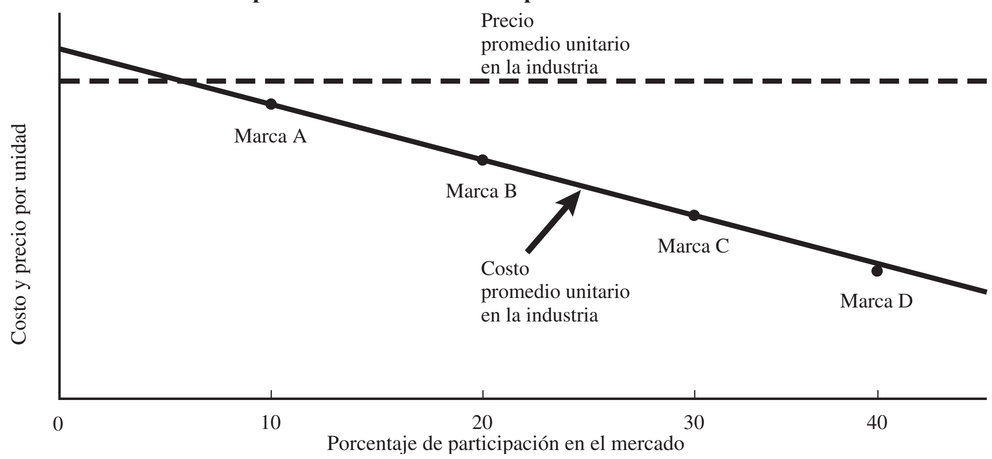
En el capítulo 5 se resaltó la importancia de estudiar la competencia para tomar mejores decisiones estratégicas. Los gerentes de producto no pueden tomar decisiones inteligentes de asignación de precios sin tener algún cálculo de las posiciones relativas de costos sostenidas por competidores en la categoría del producto. Incluso son mejores las estimaciones de los costos reales. Una idea de la estructura del costo de la categoría da al menos dos tipos de guía. Primero, suponga que ninguna marca tendría un precio abajo del costo variable durante un periodo prolongado, las estimaciones de costo dan al gerente de producto una idea de qué tan bajo pueden asignar precios algunos competidores. Esto puede ser muy útil en una guerra de precios. En segundo término, las estimaciones de costo dan al gerente de producto alguna idea de los márgenes de la categoría. Junto con datos sobre volumen de ventas, que suelen ser fáciles de obtener, así como información sobre costos de un programa de marketing, se pueden calcular las utilidades totales. Ésta puede ser información importante para pronosticar la probabilidad de que un producto permanezca en el mercado y la cantidad de dinero que un competidor tiene que poner detrás de su estrategia de marca.

Los costos se pueden calcular en varias formas. Un método común para productos manufacturados, descrito en el capítulo 5, es usar ingeniería inversa para un análisis detallado de la estructura de costos. Los gerentes de producto deben comprar productos de los competidores y llevarlas aparte, estudiando los costos de los componentes y empaque. Para numerosos productos, los gerentes pueden identificar con facilidad componentes y sus costos en el mercado. Si un componente está patentado, por ejemplo un microprocesador personalizado en una computadora, los ingenieros u otros técnicos pueden estimar el costo.

Otra forma de calcular costos, o al menos sus márgenes, es usar datos públicos acerca de los competidores. Con base en informes anuales, 10Ks, y otros semejantes, es posible averiguar los márgenes promedio. Se puede suponer que estos márgenes aplican en forma directa, en especial si el producto es un componente grande del total de ventas o si, como suele ser el caso, la compañía tiende a seguir una estrategia de costo más aumento en porcentaje. De manera alternativa, el promedio total se puede ajustar (ya sea subjetivamente o mediante un análisis) para considerar factores como son el promedio de categoría, el número relativo y fuerza de competidores en la categoría y experiencia de producción.

En particular, para productos manufacturados, es posible entender los costos actuales y pronosticar costos a futuro mediante el uso de la curva de experiencia (Abell y Hammond,

FIGURA 10.8 **Participación de mercado contra precio/costos**



1979). El fenómeno de la curva de experiencia aplica a productos para los que la producción repetitiva de cantidades cada vez más grandes e inversión concomitante en equipo nuevo de manufactura, con el tiempo reducen de modo sistemático los costos. La convención funcional supuesta en economía para la curva de experiencia es que los costos (ajustados por inflación) son una función decreciente de "experiencia" acumulada o volumen de producción. La figura 10.8 muestra un ejemplo del fenómeno de la curva de experiencia. En este caso, la experiencia está calculada por participación del mercado. Los costos (y precios concomitantes) se muestran correlacionados con la participación del mercado: cuanto mayor es la participación, menores son los costos.[7] Si el gerente de producto puede construir una gráfica como la mostrada en la figura 10.8 y estadísticamente calcular la relación implicada entre participación y costos, puede pronosticar posiciones futuras de costo bajo diferentes suposiciones y participaciones de marca.

Los costos de entregar servicios son más difíciles de calcular. Debido a que los costos asociados con productos de servicio, por ejemplo mano de obra, edificios de oficinas y otros semejantes, son fijos, el gerente puede calcular posiciones relativas de costo al examinar el número de empleados, buscando relaciones de eficiencia como son ventas por empleado y evaluando otras medidas semejantes. De nuevo, aquí es útil entender la estructura de costos al hacerse consumidor del servicio de un competidor.

Comportamiento histórico de asignación de precios

Como ya se hizo notar al principio de este capítulo, el gerente de producto toma decisiones de asignación de precios en dos contextos. Primero, la decisión puede ser *proactiva*: durante un periodo de estabilidad de precios, el gerente de producto puede escoger ser el primero en subir o en bajar precios. En esta situación, el gerente de producto se pregunta cuál será la reacción con el cambio en precios. En segundo término, la decisión puede ser *reactiva* cuando un competidor ha tomado la delantera y el gerente de producto tiene que decidir si igualar el precio, conservarlo igual o reducir el precio más o menos igual que los compe-

[7] Esto se analiza ampliamente en la obra de Buzzell y Gale (1987). El análisis de éstos está basado en la base de datos del impacto de la utilidad de estrategias de mercado (PIMS), compuesta de información de sección transversal de serie de tiempo en diferentes empresas e industrias. La diferencia entre usar experiencia y participación es que la primera mide volumen en el tiempo, mientras que la última está más estrechamente relacionada a economías de escala o valores actuales de producción.

tidores. Si los precios están siendo ajustados en una categoría, casi todos los gerentes de producto prefieren ser proactivos porque eso obliga a los competidores a tomar decisiones difíciles en un momento y en circunstancias que no son de su elección; en otras palabras, el gerente de producto establece las reglas del juego.

Para entender cambios de precios, es útil examinar el comportamiento histórico. Algunos gerentes de producto pueden ser cambiados con el tiempo, pero a veces hay razones institucionales o de la compañía por las que ciertas marcas tienden de manera consistente a ser proactivas y otras reactivas. Por ejemplo, U.S. Steel (antes de ser USX) fue consistentemente el líder en precios en la industria del acero en Estados Unidos: cambiaría precios primero y los competidores la seguirían. Del mismo modo, pronosticar futuras reacciones de competidores puede estar relacionado parcialmente a competencia histórica de precios en la categoría para muchos productos.

Más importante aún es que el análisis de un competidor da indicios para el comportamiento de asignación de precios en la categoría del producto. ¿Cuáles son algunas características sin costo que deben buscarse? La más significativa es el objetivo de operación de competidores. Es evidente que si la meta parece estar orientada a obtener utilidades, esa marca no será un reductor de precios agresivo. De manera alternativa, si la meta es aumentar la participación en el mercado, un precio más bajo podría usarse como arma. Así, como se vio en el capítulo 5, entender las metas de competidores es clave para anticipar movimientos de asignación de precios en la categoría. Otros factores son la salud financiera del producto o compañía matriz, su capacidad (menor capacidad es un aviso de que el precio podría bajar), y el comportamiento histórico de un nuevo producto o de un gerente antiguo en otros mercados.

La función de costos propios

Se ha sugerido en este capítulo que los costos tendrían poco qué ver con la decisión de asignar precios como no sea actuar como piso o límite inferior para el precio.[8] En una empresa impulsada sin mercado, se usan costos totales (costos variables más algún descuento para gastos generales) más algún margen objetivo para establecer precios. Este método desestima por completo al comprador: el precio resultante puede ser arriba o debajo de lo que el comprador está dispuesto a pagar por el producto. Con todo, éste es un método muy común para establecer precios.

Existen otros problemas cuando se usan costos para establecer precios. Primero, hay al menos cuatro clases diferentes de costos a considerar:[9] los costos de desarrollo son gastos comprendidos para llevar nuevos productos al mercado. Estos costos con frecuencia se prolongan durante muchos años y sobre los productos. ¿Debe establecerse un precio para recuperar estos costos, y de ser así, en qué periodo? En algunas industrias, por ejemplo las farmacéuticas, la protección de patentes permite, al principio, establecer altos precios en medicamentos con prescripción, para recuperar los costos de desarrollo y luego reducirlos cuando los medicamentos salgan de patente y otros medicamentos genéricos entren a la categoría. No obstante, si no hay forma legal de mantener afuera a los competidores, estos costos pueden ser vistos como costos ocultos, o suprimidos, que no afectan la toma de decisiones después que el producto es lanzado al mercado. Una segunda clase de costos es la de costos generales como el salario del director de la compañía, el avión jet corporativo y el club deportivo de la

[8] De hecho, Drucker (1993) se refiere a la asignación de precios movida por los costos como "pecado mortal".

[9] En el capítulo 15 se trata en forma más completa un análisis financiero para administración de productos.

casa matriz. Estos costos en última instancia deben ser recuperados por ingresos provenientes de productos individuales, pero no están asociados con ningún producto. El mecanismo empleado para asignar estos costos generales entre productos es a veces arbitrario, y no tiene relación con la forma en que productos individuales utilizan gastos generales o si cambiarían si el producto no se produce. Una tercera clase de costos es la de fijos directos. Estos costos, por ejemplo el salario del gerente de producto, promoción y publicidad de un producto, etc., están asociados con productos individuales pero no varían con el volumen. Por último, hay costos variables, los costos por unidad de hacer el producto o entregar el servicio. Éstos, por supuesto, deben ser recuperados con precio. Por tanto, un problema que resulta por usar "costos" para establecer precios es que varias clases de costos están relacionados en diferentes formas a un producto individual. Incluidos en esta categoría están los costos de planta, inventario, cuentas y documentos por cobrar, y otros, que están unidos al producto. Muchas compañías ahora tratan de compensar éstos al calcular el costo de oportunidad de los recursos asignados al producto, al multiplicar la cantidad de recursos ya sea por el costo promedio de capital de la compañía o por rendimientos sobre inversiones. Al restar éstos de los ingresos, se calcula la llamada rentabilidad directa del producto (RDP).

Un segundo problema al usar costos para establecer precios, los costos unitarios o en particular los variables, es que puede ser una función del volumen y por tanto es difícil saber por anticipado cuando se desarrollan planes de marketing. Incluso cuando éste no sea el caso, los costos unitarios pueden estar relacionados con la utilización de capacidad. En consecuencia, cuando desarrollen planes de marketing, los gerentes de producto deben simular utilidades y volumen de ventas usando varios precios y costos posibles.

Por último, en casi todos los casos, a los consumidores no les interesa saber cuáles son los costos de la compañía; como lo dice Drucker (1993), "Los consumidores no ven como su trabajo asegurar una utilidad a los fabricantes". Usar aumentos de costos para justificar una elevación de precios genera simpatía limitada (que por supuesto es mejor que ninguna en el caso de aumentos que parecen ser oportunistas) de los consumidores, en particular de los industriales, porque el aumento de precio (justificado por un aumento en costos) acaba de elevar sus costos, y pueden no pasarlo a sus segmentos de mercado. El aumento de precio puede quedarse, pero sólo si hay valor detrás del producto que justifique el precio más alto.

DECISIÓN DE CUÁNTO CAPTAR DE LA BRECHA ENTRE VALOR Y COSTO: METAS AL ASIGNAR PRECIOS

La decisión acerca de cuánto del valor al cliente menos la brecha de costo conservar, o de cuánto deshacerse, se manifiesta primero en la política general de asignar precios que persigue el gerente de producto. Esta situación de la política o meta de asignar precios se observa en la figura 10.9. Las metas generales de asignar precios se establecen después de efectuarse los tres análisis principales de fondo ya descritos en el libro —categoría, consumidor y competidor— y se determina la estrategia de marketing. Al igual que las metas de marca o de producto, la meta de precio es una guía para una toma de decisiones más precisa. Por ejemplo, si se selecciona una meta de penetración o de bajo precio, el gerente de producto considera un margen de precios del extremo bajo de la brecha entre costo y valor.

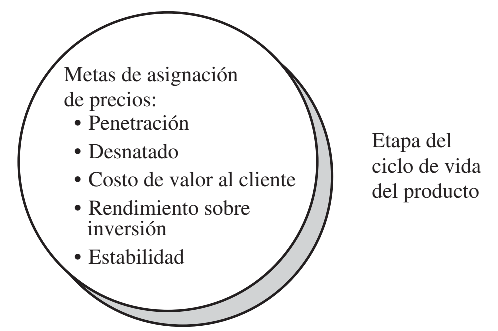
Asignación de precios de penetración

La asignación de precios de penetración, o de participación de mercado, se utiliza cuando el gerente de producto da casi todo el valor al cliente y conserva un pequeño margen. A

FIGURA 10.9 Influencias en decisiones de precios

Aspectos psicológicos:

- Precios de referencia
- Precio/calidad percibida



Condiciones de la industria

- Amenaza de nuevos participantes
- Poder de consumidores/proveedores
- Rivalidad
- Sustitutos
- Situación de capacidad

veces se utiliza como estrategia de entrada para un nuevo producto y es útil para desanimar la entrada de competidores. La meta de la asignación de precios de penetración es construir o mantener una participación de mercado. Numerosos ejemplos de precios bajos que se encuentran en Internet se deben a la necesidad de negocios de construir volumen de consumidores. La asignación de precios de penetración es apropiada cuando la experiencia o efectos de escala llevan a una relación entre volumen y costo, y es necesaria para segmentos del mercado sensibles al precio. Por lo general, la asignación de precios de penetración no debe usarse con productos o servicios sujetos a una relación entre precio y calidad percibida (vea el análisis que sigue) o cuando el producto tiene una fuerte ventaja competitiva. Otra limitación de asignación de precios de penetración es que siempre es más aceptable para los consumidores bajar el precio que subirlo, con límites de flexibilidad de asignación de precios de penetración para algunas situaciones (Farrell y Schiller, 1993).

Rendimiento sobre ventas/precio de inversión

Esta meta tiene una utilidad más bien limitada. Implica que el gerente de producto puede establecer un precio que produce una tasa de rendimiento demandada por la alta dirección de la compañía. Por supuesto que el precio de inversión desestima el valor del cliente y la competencia y, por tanto, es útil sólo cuando el producto tiene un monopolio o posición cercana al monopolio, de modo que el mercado producirá el volumen de ventas necesario al precio establecido por el gerente de producto. Esto fue característico de la asignación de precios de servicios regulados como el de gas y electricidad antes que les fueran eliminados sus controles.

Asignación de precios por estabilidad

A veces, los consumidores de productos industriales están más preocupados por la estabilidad de precios que por sus niveles. Es difícil crear pronósticos de utilidades y planes de largo plazo, cuando los precios de productos que constituyen una parte importante de los costos del comprador fluctúan considerablemente. Las tarifas telefónicas para grandes usuarios, por ejemplo las empresas de ventas por teléfono y bancos, caen en esta categoría al igual que los precios del petróleo y otras mercancías. Estos consumidores esperan que las tarifas suban con el tiempo, pero aumentos importantes en precios a intervalos irregulares perjudican sus procesos de planificación. En consecuencia, estas empresas preferirían pagar una tasa que en promedio es un poco más alta que estar sujetas a fluctuaciones constantes. Los contratos a futuro de materias primas desempeñan esta función en muchas industrias manufactureras.

Desnatado

Lo contrario a la asignación de precios de penetración es el desnatado o asignación de precios altos (skimming). Un desnatado rinde más del valor al productor que al comprador, lo cual es apropiado en varias situaciones. Si hay una fuerte relación entre precio y calidad percibida (por ejemplo en vinos) y la estrategia central es posicionar el producto en el extremo alto del mercado, esta meta tiene sentido. También es una meta razonable cuando hay poca probabilidad de competencia en el futuro cercano; no obstante, cuanto más alto sea el precio, mayores serán los márgenes y, por tanto, mayor es la probabilidad de que entre la competencia. Un desnatado también es una buena meta cuando los costos no están relacionados al volumen y los gerentes entonces están menos preocupados por construir una participación importante del mercado.

Asignación competitiva de precios

Una asignación competitiva de precios describe una situación en la que el gerente de producto trata de mantener un precio "competitivo" ya sea al asignar un precio en el promedio de categoría o simular un competidor en particular. Esto es apropiado cuando los consumidores no se han persuadido de que existen diferencias importantes entre competidores y ven al mercado como una categoría de mercancía. También puede ser necesaria en una categoría de producto con altos costos fijos.

OTROS FACTORES QUE AFECTAN EL PRECIO

En la sección previa nos concentramos en metas de asignación de precios, lo cual implica que el gerente de producto tiene completa discreción acerca de cuánto de la brecha entre valor y costo variable podría obtener en cualquier punto determinado en el tiempo. No obstante, otros factores que están fuera del control del gerente de producto también afectan la flexibilidad disponible de una asignación de precios.

Etapa del ciclo de vida del producto

Al igual que con numerosas decisiones estudiadas en este libro, la forma en que los precios se establecen también cambia durante el ciclo de vida del producto. La figura 10.10 ilustra cómo es que DuPont ha abordado siempre la asignación de precios, teniendo presente el ciclo de vida de productos. Como se puede ver, DuPont simplifica el ciclo de vida en tres etapas genéricas: proveedor único (fase introductoria); penetración competitiva (crecimiento

FIGURA 10.10 **Asignación de precios de DuPont durante el ciclo de vida de un producto**

Etapa competitiva de ciclo	Enfoque de atención	Método de asignación de precios
Proveedor único	Consumidores	Valor en uso Valor percibido
Penetración competitiva	Consumidores Competidores	Análisis de reacción
Estabilidad compartida Competencia de mercancía Retiro	Competencia y costos	Análisis de rentabilidad

temprano y tardío); y estabilidad compartida, competencia de mercancía y retiro (madurez y baja). De particular interés es el enfoque para decisiones de asignación de precios durante el ciclo de vida de un producto. Cuando existe poca competencia, el enfoque está sobre el consumidor y se destaca el valor. Note que no se mencionan costos variables o de inversión que deban ser recuperados.

Cuando entra la competencia, el enfoque se dirige a consumidores y a competidores. El valor al cliente es todavía importante pero, como ya se ha dicho antes en este capítulo, también se expone la forma en que reaccionarán los competidores. Finalmente, en las últimas etapas de la categoría del producto, el enfoque cambia hacia competidores y costos para determinar si mantenerse en el mercado tiene sentido económico. Ahí, el análisis de rentabilidad es la clave.

Otra forma de ver el impacto del ciclo de vida es a través de una asignación de precios de experiencia. Los gerentes de producto tienen flexibilidad en decisiones de asignación de precios cuando el producto tiende a adherirse a la curva de experiencia. La figura 10.11 muestra tres situaciones diferentes de asignación de precios. Aumentos en el volumen acumulativo de la industria representan el movimiento a lo largo del ciclo de vida del producto. Una posible curva de asignación de precios, C, reconoce poca competencia y supone mayor valor al cliente por medio de consistentes bajas de precios con el tiempo. En la curva B, el gerente de producto mantiene márgenes arriba durante un tiempo porque hay poca competencia (el segmento 1 de la curva es más plano que el segmento 2) y luego baja el precio más rápidamente cuando entra la competencia más adelante en el ciclo de vida. En la curva A, el gerente de producto reacciona dos veces: primero cuando entra la competencia (el segmento 2 es otra vez más pronunciado que el segmento 1) y de nuevo cuando la competencia se retira (el segmento 3 es más plano que el segmento 2). Así, bajo esta última curva de asignación de precios, los márgenes son más altos en la primera fase del ciclo de vida, el retiro se debe a la competencia, y luego suben otra vez después que se presenta una recesión del mercado.

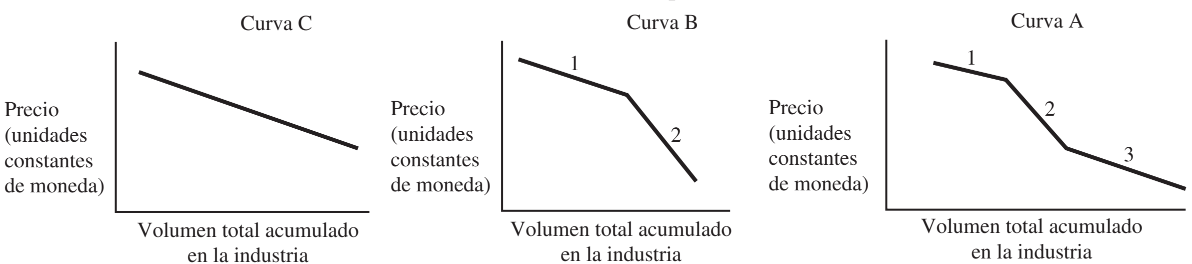
Condiciones de categoría

Los factores de categoría estudiados en el capítulo 4 también dan a los gerentes de producto algunas ideas acerca de la clase de entorno de asignación de precios que hay en la categoría del producto.

Amenaza de nuevos participantes

La probabilidad de nuevos participantes que entran a una categoría tiene un efecto importante en el precio. Si la probabilidad es baja (las barreras para entrar son altas), se pueden sostener niveles más altos en el precio. Si hay la posibilidad de nuevos participantes ya sea de dentro de la industria o de fuera de ésta, los bajos precios ayudan a proteger la posición del mercado contra la potencial erosión y hacen que el potencial de utilidades del mercado se vea peor para nuevos participantes de un producto.

FIGURA 10.11 Curvas de asignación de precios con base en la curva de experiencia durante el ciclo de vida del producto



Poder de consumidores/proveedores

El alto poder de consumidores tiende a deprimir los precios, porque pone más presión sobre el producto para entregar una buena relación entre valor y precio. Si los proveedores tienen poder, con frecuencia cobrarán altos precios por artículos o servicios proporcionados, ya sea materias primas, mano de obra o cualquier otra cosa. En consecuencia, un alto poder de proveedor eleva el piso bajo el cual no se pueden establecer precios.

Rivalidad

Este concepto también es sencillo: una alta rivalidad en la industria tiende a manifestarse en fuerte competencia de precios. Un factor de la industria que debe ser examinado en este contexto es el nivel de barreras de salida, es decir, qué tan difícil es retirar un producto del mercado. Una inversión importante en planta y equipo es un ejemplo de una barrera de salida. A veces la barrera de salida es emocional, por ejemplo cuando el producto tiene una larga historia en la compañía. Cuando las barreras de salida son altas para alguno o todos los participantes de la categoría, es probable que la competencia de precios sea feroz.

Presión proveniente de sustitutos

Al igual que con la amenaza de entradas, existen las tecnologías sustitutas más potenciales o soluciones a problemas del consumidor y cuanto mayor sea el valor que ofrecen, mayor es la probabilidad de que exista una competencia de precios.

Capacidad no utilizada

La capacidad es importante en una categoría de producto con altos costos fijos y altos márgenes de contribución (precio menos costo variable). Estos mercados se caracterizan por algunas de las batallas de precios más feroces (por ejemplo entre aerolíneas) porque hay abundante margen sobre el costo variable para dar y los productos necesitan generar ingresos para cubrir los gastos fijos. Cuando las economías de escala son importantes (por ejemplo en la manufactura de automóviles), el exceso de capacidad también lleva a guerras de precios porque el grado de utilización de capacidad afecta directamente a los costos unitarios.

ALGUNAS TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE ASIGNACIÓN DE PRECIOS

Asignación de precios de una línea de productos

Una tarea común a la que se enfrentan los gerentes es establecer precios para un conjunto de productos estrechamente relacionados o para una línea de productos. Los productos pueden diferir en formas pequeñas como son las características (por ejemplo un televisor de 17 pulgadas contra uno de 21 pulgadas), o pueden ser complementarias (por ejemplo hojas

de afeitar y rastrillos). Suponga que un gerente de producto tiene la autoridad para asignar precios a la línea o que la decisión sea tomada junto con otro gerente. Se pueden usar diferentes elementos de la línea para atraer diferentes segmentos del mercado. El extremo inferior de una línea de productos se puede usar ya sea como opción de bajo precio para los segmentos sensibles al precio, como forma de introducir a consumidores a una marca con la esperanza de hacerlos que compren. Ésta es la forma en que Mercedes utiliza sus autos clase C; como se puede ver en la figura 10.12, los nueve modelos de la línea de productos van en precio de $25 000 a casi $140 000 con la clase C siendo el nivel de entrada.

Paquete de precios

Un método para asignar precios es reunir un conjunto de productos en paquete, y luego, generalmente (pero no siempre) ofrecer el paquete a un precio menor que la suma de los componentes individuales. Por ejemplo, por lo común se ofrecen sistemas estéreo para el hogar en un conjunto formado por un amplificador, sintonizador, reproductor de discos compactos (CD) y quizá otro de discos de video (DVD), todo en un estante atractivo. Este paquete de artículos, que con frecuencia está formado por modelos que se venden poco, suele tener precios especiales para eliminarlos de inventario. Un ejemplo parecido es el de paquetes de opciones en automóviles.

Un método alternativo es lo contrario: a veces el paquete puede tener un precio *más alto* que la suma de los componentes porque es atractivo o conveniente. Un buen ejemplo es el de Happy Meals (comidas felices) de McDonald's, para niños. Cualquier padre que haya calculado la suma de la hamburguesa, papas fritas y refresco podrá ver que está pagando una suma considerable por el juguete y el paquete; es evidente que este paquete produce un valor extra a consumidores y puede tener un precio como corresponde.

Una forma diferente de ver el problema es deshacer el paquete. Algunas empresas ofrecen paquetes, diseñados previamente, de artículos y servicios que incluyen componentes que no son necesarios para algunos segmentos del mercado. Por ejemplo, un sistema de telecomunicaciones podría venir con un contrato estándar de servicio que algunos consumidores pueden no encontrar atractivo porque ya cuentan con un considerable servicio técnico en el sitio, o una comida puede venir con papas fritas no deseadas. En tales casos, el gerente de producto podría buscar formas para deshacer el paquete para que los consumidores escojan aquello por lo que desean pagar.

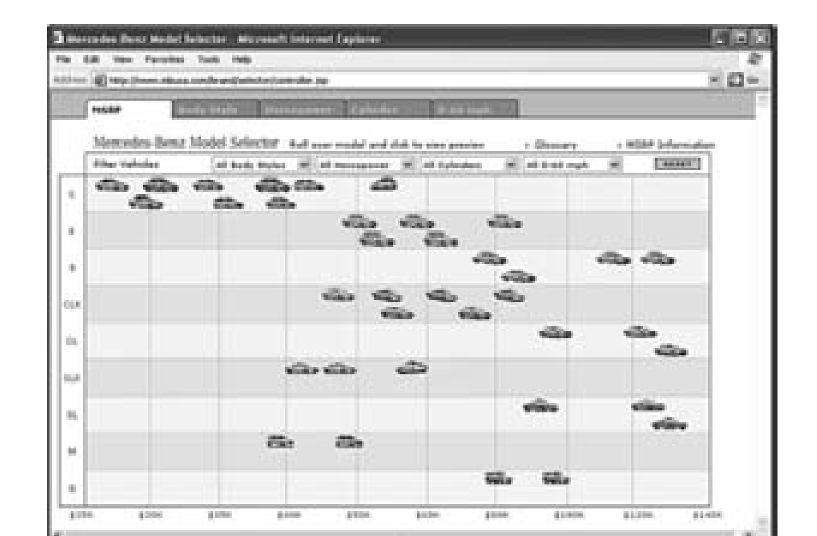
Por ejemplo, San Luis Sourdough Company ofrece piezas de pan de 1 libra de masa agria a supermercados usando una política de tres niveles para asignación de precios. El nivel 1 pone el precio del pan a 97 centavos por pieza en supermercados encantados en dejar que el pan simplemente se enfríe. Si la tienda desea devolver el pan del día anterior y obtener un abono —nivel 2— el costo es $1.02 por pieza; si la tienda desea que la compañía acepte devoluciones, almacena las piezas y pone códigos de barra en los paquetes; este servicio de nivel 3 que cuesta $1.05 por pieza. Así, de un modo inteligente la compañía ha deshecho el paquete de sus niveles de servicio, de modo que los consumidores pueden escoger el nivel que se ajuste a sus necesidades.[10]

Asignación de precios complementaria

Esto aplica a productos que se usan juntos cuando uno de ellos satisface una necesidad sostenible. Dos buenos ejemplos son los rastrillos y hojas de afeitar, y las cajas de juegos

[10] Para un buen repaso de paquetes, vea la obra de Simon, Fassnacht y Wubker, 1995.

FIGURA 10.12
Línea de productos Mercedes



de video y los juegos. Gillette pone precios más bien bajos a sus rastrillos pero obtiene enormes márgenes en sus hojas de afeitar. Del mismo modo, como lo vio en el ejemplo del capítulo anterior, los precios para máquinas de juegos de video son bastante modestos; los precios de unos cuantos juegos suman el precio de la máquina. Hay un modelo semejante para las impresoras HP y sus cartuchos de tinta. Esta clase de asignación de precios es útil sólo cuando hay una competencia limitada para el componente sostenible. Por ejemplo, no aplica a autos y piezas de repuesto debido al enorme mercado de posventa compuesto por compañías que no fabrican ellas mismas los autos.

La asignación complementaria de precios también se usa para servicios que tienen en su precio componentes fijos y variables. Dos ejemplos son los clubes de golf privados y el servicio telefónico. Ambos tienen una cuota mensual fija y una cuota variable por el uso. Esta asignación complementaria de precios puede ser una forma creativa de mantener bajos los costos marginales a consumidores ("centavos por día") y retener una corriente continua de ingresos.

Asignación de precios de valor

Aun cuando nunca se ha definido, la asignación de precios de valor ha sido empleada por aerolíneas, hoteles, empresas de renta de autos, supermercados y otras categorías (por lo general de consumidores). El creador del concepto puede haber sido Taco Bell. En 1990, Taco Bell creó un menú de valor que ofrecía varias entradas, por ejemplo tacos, por precios muy bajos, de alrededor de 29 a 39 centavos.

La compañía tuvo un gran éxito al hacer incursiones contra otras cadenas de restaurantes de comida rápida, que más tarde hicieron que McDonald's y otros ofrecieran entradas de menús de bajo precio (que ofrecen todavía hoy). La recesión sostenida de principios de la década de 1990 hizo que otros productos captaran el concepto y así ha continuado en este siglo.

Es importante aclarar la diferencia entre la asignación de precios de valor y asignar precios al valor. Asignar precios al valor se apoya en cálculos del valor en dólares que los consumidores dan a productos y, cuando se junta con un cálculo de los costos variables de producir un producto o entregar un servicio, determina los márgenes de posibles precios que se pueden cobrar. La asignación de precios de valor da al consumidor casi toda la diferencia

entre valor y costo, es decir, un "buen negocio". No obstante, el término *asignación de precio al valor* no es lo mismo que asignación de precio de penetración, descrita antes. La asignación de precio de penetración implica sólo precio bajo. La asignación de precio al valor está relacionada con expectativas del consumidor: da a consumidores más de lo que esperan por el precio pagado. Esto *no* necesariamente implica un bajo precio. Por tanto, la asignación de precio al valor es consistente con una asignación de precio a menos que el valor al consumidor, pero está acompañado de comunicaciones, empaque y otros elementos de la mezcla de marketing que indican un nivel de calidad razonablemente alto.

Un buen ejemplo de un producto al que se le dio valor al introducirlo es el Lexus 400. El auto costaba alrededor de $40 000, que no está en el extremo bajo del mercado. No obstante, la marca fue muy exitosa porque ofrecía la clase de lujo, características y servicio por las que algunos fabricantes europeos cobraban mucho más. De nuevo, la asignación de precio al valor no implica poco costo, sólo que lo que el comprador obtiene representa más valor neto que otras opciones disponibles. En alrededor de $50 000 en la actualidad, el Lexus está a un menor precio de valor y representa la capacidad de Toyota para captar más del valor al cliente debido a su anterior éxito en el mercado.

Hay varios otros buenos ejemplos de exitosa asignación al valor. La ginebra Seagram's captó 30 por ciento de la categoría de ginebra y fue la marca de licor en tercer lugar porque el producto tenía un precio a la mitad del nivel de las marcas de lujo como son Beefeater y Tanqueray. No obstante, el producto no es "barato"; el nombre de Seagram tiene connotación de calidad y la botella tiene un aspecto lujoso. Sara Lee Corporation vende medias L'Eggs, marca con un prestigio bien establecido de calidad y un precio relativamente bajo. JetBlue tiene precios bajos pero un excelente récord de entregas a tiempo, asientos de piel, TV por satélite en aviones e ingresos muy altos.

Asignación de precios bajos todos los días

Cuando se escribió la primera edición de este libro, un fenómeno importante de ventas al detalle era asignar precios bajos todos los días, conocido como EDLP (everyday low pricing). Tanto consumidores como reguladores estaban recelosos de los altos precios "regulares" y frecuentes "baratas" patrocinadas por vendedores detallistas, a veces conocidas como de precios "altos-bajos". Además, numerosas compañías se estaban cansando de los enormes niveles de gasto requerido en promociones, para que los vendedores detallistas se surtieran y promovieran productos y los vendieran, así como del efecto de una demanda desigual en los costos de producir y distribuir el producto. Por tanto, se propuso un método más sencillo que bajaría precios de manera permanente y reduciría en forma importante las promociones al consumidor. El EDLP, de hecho, ha sido adoptado por cadenas de gran éxito como Wal-Mart (ahora la compañía más grande del mundo), Home Depot y Toys "R" Us. En una acción muy publicitada, Sears intentó una política de precios bajos todos los días (EDLP) en 1989, aunque finalmente no tuvo éxito y fue rescindida. La experiencia de Sears demostró que hay riesgos al cambiar a una política de precios bajos todos los días. Algunos de los problemas son peculiares para Sears. Dada su estructura de alto costo, sus reducciones de precios no fueron suficientes para producir una buena respuesta de parte de los consumidores, en particular cuando se comparó con sus competidores. Debido a que sus precios no eran lo bastante bajos, Sears continuó con sus baratas y con ello confundió a sus consumidores. Hay otros dos problemas cuando se cambia de manera abrupta a políticas de precios bajos todos los días. En primer término, los precios de referencia y políticas de asignación de precios están condicionados por precios del pasado y son difíciles de cambiar en el corto plazo. En

segundo lugar, una adopción agresiva de precios bajos todos los días puede crear un ambiente de asignación de precios en el que los competidores se meten en una competencia desleal. Un precio bajo todos los días también es inestable en términos de reacción de la competencia; si todas las empresas, excepto una, están en esa política, entonces la empresa que tenga precios altos-bajos captará una parte importante del mercado.

Muy perjudicial para prospectos de precios bajos todos los días fue un extenso experimento de campo realizado en la zona de Chicago, en un entorno de supermercado en 19 categorías muy dispares de productos (Hoch, Dreze y Purk, 1994). El experimento demostró que si bien las políticas de precios bajos todos los días de ventas al detalle hicieron aumentar el volumen de ventas con respecto a precios altos-bajos, el volumen aumentado casi no compensó los márgenes más bajos. El resultado fueron utilidades perdidas en todas las categorías. El problema ya se mencionó en el capítulo: las elasticidades de demanda en precios en el nivel de ventas al detalle, en casi todas las categorías de supermercado (y es probable que en muchas otras categorías de productos al consumidor), son simplemente demasiado pequeñas para sostener rebajas importantes de precios. Quizá el movimiento más famoso de precios bajos todos los días fue puesto en práctica por Procter & Gamble a principios de la década de 1990 (Ailawadi, Lehmann y Neslin, 2000). De manera simultánea aumentaron publicidad y precio y redujeron promociones. Si bien esto pareció resultar en más utilidades, fue a costa de menor participación de mercado porque los competidores no pudieron competir con esa reducción de promociones.

Aumentos ocultos en precio

Ya sea debido a que la competencia restrinja los precios o a presupuestos reducidos de consumidores, durante periodos de recesión suele ser difícil que los gerentes de producto eleven precios. En consecuencia, los gerentes a veces buscan formas de elevar precios sin aumentar de manera explícita el precio etiquetado. Por ejemplo, Kimberly-Clark trató de meter a escondidas un aumento de 5 por ciento en sus precios, al reducir el número de pañales en cada paquete de su marca de pañales desechables Huggies (Ellison, 2003). Los hoteles agregan a veces cobros/cuotas por limpiar los cuartos, los vendedores al detalle cobran cuotas de "renovación" de artículos devueltos, las compañías de larga distancia cobran cuotas de "evaluación regulatoria", las funciones de Broadway agregan una cantidad al precio del boleto por restaurar un teatro (Thornton, 2003).

Discriminación de precios

La discriminación de precios a consumidores finales, que no es popular en grupos de apoyo a consumidores, no siempre es ilegal y se hace todo el tiempo (Nagle y Holden, 1995, capítulo 14). Vea los descuentos a ciudadanos adultos mayores que se dan en cines o los descuentos en computadoras personales dados a grandes consumidores. La teoría es que la discriminación en precios maximiza las utilidades de productos al cobrar a cada segmento del mercado el precio que maximiza una utilidad. No obstante, en la práctica, es difícil poner en práctica una política de discriminación de precios, en particular en mercados de consumidores, debido a la fragmentación de la base de consumidores y a la existencia de empresas que compran a los bajos precios de un segmento y los revenden a otros (como a encargados de consolidar boletos de aerolíneas).

Una forma de implementar una discriminación de precios es a través de entrega de cupones u otros mecanismos de descuento. Dada la calidad de las bases de datos de que se

dispone en la actualidad, es fácil determinar las familias que tienen la más alta probabilidad de comprar el producto *y además* necesiten un incentivo en precios. Estas familias pueden ser seleccionadas por correo directo, entrega de cupones en revistas o en tiempo real en Internet. De hecho, la cantidad del descuento se puede variar si los gerentes encuentran múltiples niveles de sensibilidad a precios. Los consumidores que son leales a una marca no deben recibir incentivos, porque eso simplemente les daría un descuento por un producto que comprarían a precio completo. Aún así, una gran disparidad en precios erosiona la equidad y lealtad a una marca. Por ejemplo, muchos suscriptores a revistas se dan cuenta que no deben renovar su suscripción en fechas tempranas porque en corto tiempo seguirán mejores ofertas.

El Internet ha hecho mucho más fácil hacer discriminación de precios en tiempo real. Los vendedores detallistas en línea tienen información detallada de sus consumidores y pueden atraer a otros con precios diferentes, dependiendo de su lealtad al vendedor. Si usted es un consumidor constante de Lands End, por ejemplo, de vez en cuando puede recibir descuentos especiales que otros no reciben. Algunas líneas aéreas ofrecen gangas sólo por Internet a miembros de programas de viajeros frecuentes. Esta política de dar precios preferentes a usuarios de Internet ha sido copiada por otras industrias. Por ejemplo, un estudio hecho por Brown y Goolsbee (2002) mostró que los consumidores por Internet de seguros de vida podrían obtener ahorros de 8 a 15 por ciento respecto de los precios "fuera de línea". Los precios también pueden cambiar de manera dinámica según las condiciones de demanda y oferta. Las empresas de software como Zilliant proporcionan a comerciantes en línea esta capacidad al establecer pruebas controladas de precios diferentes a consumidores diferentes, una versión en tiempo real del experimento de asignar precios descrita ya antes en este capítulo.

No obstante, esta clase de discriminación de precios tiene riesgos. En septiembre de 2000, los consumidores de discos de video digitales (DVD) por Amazon.com encontraron que los pedidos de discos del *Planet of the Apes* pudieron resultar en diferencias de precios de hasta $10 a pesar de ser colocados en el mercado a aproximadamente el mismo tiempo. Las variaciones se debieron a cuál buscador se usaba, si un comprador era nuevo o con experiencia, y cuál servidor de Internet estaba empleando un comprador. Si bien la compañía dijo que sólo estaba ejecutando un experimento en sus políticas de asignar precios, resultó una considerable cantidad de publicidad negativa.[11]

Descuentos en segundo mercado

Una estrategia útil de asignación de precios, cuando existe exceso de producción, recibe el nombre de *descuento en segundo mercado.* Esta política vende la producción extra con un descuento a un mercado separado del mercado principal. Mientras el producto se venda a un precio mayor que el costo variable, el margen de contribución producido puede ayudar a cubrir los gastos generales corporativos. Algunos ejemplos de mercados secundarios son los de medicinas genéricas, marcas de etiqueta privada y mercados extranjeros. La dificultad con etiquetas genéricas o privadas, sin embargo, es que uno entra en competencia consigo mismo si los consumidores objetivo no son por completo diferentes a los segmentos principales o si la equivalencia de los productos es ampliamente reconocida. También recibe fuertes críticas en el comercio internacional como "rebaja desleal de precios".

[11] Linda Rosencrance (2000), *Computerworld, http://www.computerworld.com/industrytopics/retail/story10,10801,49569,00.html.*

Descuentos periódicos

Esta estrategia de asignación de precios hace variar los precios con el tiempo. Es apropiada cuando algunos consumidores están dispuestos a pagar un precio más alto por tener el producto o servicio durante un tiempo en particular. Por ejemplo, servicios como el de electricidad y telefonía usan políticas de precios por carga pico que cobran más durante los periodos de uso más intenso. Los detallistas de ropa rebajan prendas que se venden poco; quienes desean un artículo cuando se lanza, primero pagan un precio más alto. Los boletos para un teatro son más caros los fines de semana y, los de cine, en las funciones de noche.

Subastas

Como se ha visto, la mayor penetración del Internet y su importancia en la personalización han creado un nuevo entorno de asignación de precios para gerentes de marketing. La noción de un precio fijo cobrado a todos los consumidores de hecho ha desaparecido en el comercio electrónico mundial a favor de una asignación de precios "personalizada". Éste es un mundo competitivo en precios en el que los agentes de compras buscan el precio más bajo y los consumidores especifican aquellos precios que están dispuestos a pagar.

En ninguna parte es más evidente que con el enorme crecimiento en el uso de subastas en la Web. Esto está mejor representado, desde luego, con el asombroso éxito de EBay, que es no sólo la subasta de uso más intenso en Internet sino que también es un canal clave de distribución para numerosos negocios pequeños que venden la mayor parte de sus mercancías en EBay. La compañía generó más de 15 000 millones de dólares en ingresos en 2002 por el porcentaje que toma de cada venta.[12] Por el lado de negocio a negocio, compañías como DoveBid subastan mercancías y compañías. El rey de subastas a la inversa, Priceline, generó más de 900 millones de dólares en ingresos por sus servicios de viajes. Los gerentes de producto claramente tienen más opciones para asignar precios que nunca y necesitan estar bien informados del impacto del Internet en sus decisiones.

PROBLEMAS ÉTICOS

Para ciertas clases de productos, la decisión de asignar precios puede tener implicaciones que van mucho más allá de generar ingresos (o recuperar valor). Un buen ejemplo de esto es el de calzado de alto precio para jugar básquetbol producido por Nike, Reebok y otros fabricantes y apoyado por estrellas de la NBA como LeBron James y Allen Iverson. Casi todos estos zapatos deportivos tienen un precio de más de $125, y su atractivo, debido a su exclusividad y presión de la competencia, ha llevado a varios incidentes muy publicitados en escuelas públicas en que los dueños de zapatos fueron asaltados sólo para robarles los zapatos. Uno puede alegar que Nike no tiene responsabilidad por lo que es en esencia un problema social en Estados Unidos, pero el hecho de que el alto precio y la imagen resultante de exclusividad puede tener alguna influencia en incidentes en escuelas no se puede desechar fácilmente.

Un problema ético un tanto diferente involucró la asignación de precios del medicamento AZT de Wellcome PLC, tratamiento para el SIDA. Cuando el medicamento fue lanzado, un tratamiento de un año de duración costaba $10 000. La compañía alegaba que la inversión en ese medicamento, que tenía un mercado pequeño, requería de un alto precio. Además, el análisis presentado al principio de este capítulo muestra que el valor al cliente, para un medi-

[12] Es interesante ver que, hasta 2003, más de 25% de las ofertas en EBay son a precios fijos para compañías como Sears y Walt Disney.

camento que podría sanar de manera importante los síntomas del SIDA, podría ser enorme. No obstante, la reacción al precio del AZT fue tan negativa que la compañía finalmente lo redujo. A pesar de la reducción en precio, la imagen y reputación de la compañía sufrieron daño.

En consecuencia, además de los aspectos comprendidos para establecer precios, estudiados en este capítulo, el precio puede tener algunas implicaciones sociales que van mucho más allá de lo esperado. Además, este problema no es importante sólo para productos tales como medicamentos que pueden generar reacción pública negativa si se les fija un precio demasiado alto. Por ejemplo, el problema de la "división digital" es donde personas educadas y de altos ingresos tienen más acceso al Internet. Como el Internet tiende a ser caracterizado por más competencia en precios, esto exacerba el problema de personas de menos nivel cultural y de ingresos más bajos, que pagan precios más altos en promedio.

RESUMEN

En este capítulo, como se ve en la figura 10.9, el objetivo de un precio y la subsiguiente decisión no se puede tomar sin un adecuado análisis del mercado y una consideración de la estrategia del marketing que se utilicen. Los consumidores (por ejemplo, su valor por el producto y su marca), los competidores y su compañía (por ejemplo, costos, sus acciones de asignar precios) y las condiciones de categoría (por ejemplo, etapa del ciclo de vida del producto) impactan en la selección del gerente de producto de cuál precio cobrar. En particular se destaca la importancia de los consumidores, ya que las prácticas pasadas de asignación de precios se han concentrado en los otros factores sin poner suficiente atención a medir cuánto están dispuestos a pagar los consumidores. El trabajo del gerente de producto es decidir dónde debe estar el precio en el intervalo entre el costo y el valor que los consumidores dan al producto. El Internet ha cambiado las reglas de asignar precios, y cualquier decisión de asignar precios que se tome hoy debe considerar las opciones proporcionadas a través de este medio.

Bibliografía

Abell, Derek F. y John S. Hammond (1979), *Strategic Market Planning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Ailawadi, Kusum, Donald R. Lehmann y Scott Neslin (2000), "The Impact of P&G's Policy Change to EDLP", artículo de trabajo, Columbia University.

Anderson, James C., Dipak C. Jain y Pradeep K. Chintagunta (1993), "Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study", *Journal of Business-to-Business Marketing*, p. 1.

Anderson, James C. y James Narus (1998), "Business Marketing: Understand What Customers Value", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 53-65.

Briesch, Richard A., Lakshman Krishnamurthi, Tridib Mazumbdar y S. P. Raj (1997), "A Comparative Analysis of Reference Price Models", *Journal of Consumer Research*, septiembre, pp. 202-214.

Brown, Jeffrey y Austan Goolsby (2002), "Does the Internet Make Markets More Competitive? Evidence from the Life Insurance Industry", *Journal of Political Economy* 110, núm. 3, pp. 481-507.

Buzzell, Robert D. y Bradley T. Gale (1987), *The PIMS Principles*, Nueva York: The Free Press.

Clarke, Darral G. (1975), "Optical Distortion, Inc. (A)", caso #9-575-072 de Business School.

Dolan, Robert J. y Hermann Simon (1996), *Power Pricing*, Nueva York: The Free Press.

Drucker, Peter (1993), "The Five Deadly Business Sins", *The Wall Street Journal*, octubre 21, p. A16.

Dvorak, Phred (2003) "Nintendo's GameCube Sales Surge After Price Cut", *The Wall Street Journal,* noviembre 4, p. B4.

Ellison, Sarah (2003) "In Lean Times, Big Companies Make a Grab for Market Share" *The Wall Street Journal,* septiembre 5, p. A1.

Farrell, Christopher y Zachary Schiller (1993) "Stuck! How Companies Cope When They Can't Raise Prices", *Business Week,* 15 de noviembre, pp. 146-155.

Forbis, John L. y Nitin T. Mehta (1981) "Value-Based Strategies for Industrial Products". *Business Horizons*, mayo-junio, pp. 32-42.

Gourville, John T. (1999) "Note on Behavioral Pricing", caso #9-599-114 de la Harvard Business School.

Hamilton, Joan C. (1990) "Genentech: A Textbook Case of Medical Marketing", *Business Week*, agosto 13, pp. 96-97.

Hardy, Quentin (1999), "Iridium to Cut Prices, Alter Marketing Strategy", *The Wall Street Journal*, junio 22, p. B9.

Hoch, Stephen J., Javier Dreze y Mary E. Purk (1994), "EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic", *Journal of Marketing*, octubre, pp. 16-27.

Industry Standard (2000), 24 de abril, 189.

Kalyanaram, Gurumurthy y Russell S. Winer (1995), "Empirical Generalizations from Reference Price Research", *Marketing Science* 14, núm. 3, parte 2 de 2, pp. G161-169.

Kendall, Tim (1980), "And the Survey Says…", *The Marketer,* septiembre, pp. 47-48.

Lundegaard, Karen y Sholnn Freeman (2004), "Detroit's Challenge: Weaning Buyers From Years of Deals", *The Wall Street Journal*, 6 de enero, p. A1.

Monroe, Kent B. (2002), *Making Profitable Decisions*, 3a edición Nueva York: McGraw-Hill.

Nagle, Thomas T. y Reed K. Holden (1995), *The Strategy and Tactics of Pricing*, 2a edición, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Rajendran, K. N. y Gerard J. Tellis (1994), "Contextual and Temporal Components of Reference Price", *Journal of Marketing*, enero, pp. 22-34.

Rao, Akshay R., Mark E. Bergen y Scott Davis (2000), "How to Fight a Price War", *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 107-116.

Ross, Elliot B. (1984), "Making Money with Proactive Pricing", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 144-55.

Schindler, Robert M. (1991), "Symbolic Meaning of a Price Ending", *Advances in Consumer Research*, vol. 18, ediciones Rebecca H. Holman y Michael R. Solomon, Provo, UT; Association of Consumer Research, pp. 794-801.

Schindler, Robert M. y Thomas Kibarian (1996), "Increased Sales Response through the Use of Nine Ending Prices", *Journal of Retailing*, 72(2), pp. 187-199.

Serwer, Andrew E. (1994), "How to Escape a Price War", *Fortune*, junio 13, pp. 82-90.

Simon, Hermann, Marin Fassnacht y Georg Wubker (1995), "Price Bundling", *Pricing Strategy & Practice* 3, núm. 1, pp. 33-44.

Stiving, Mark y Russell S. Winer (1997), "An Empirical Analysis of Price Endings with Scanner Data", *Journal of Consumer Research* 24, junio, pp. 57-67.

Thornton, Emily (2003), "Fees! Fees! Fees!", *Business Week*, septiembre 29, p. 99.

Winer, Rusell S. (1988), "Behavioral Perspectives on Pricing", Timothy M. Devinney, ed., *Issues in Pricing: Theory and Research*, Lexington, MA: Lexington Books.

Zaun, Todd (2004), "Japanese Battle U.S. Discounts with Extras", *The Wall Street Journal*, 6 de enero, p. B1.

Zeithaml, Valarie A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, julio, pp. 2-22.

Capítulo Once

Decisiones de publicidad

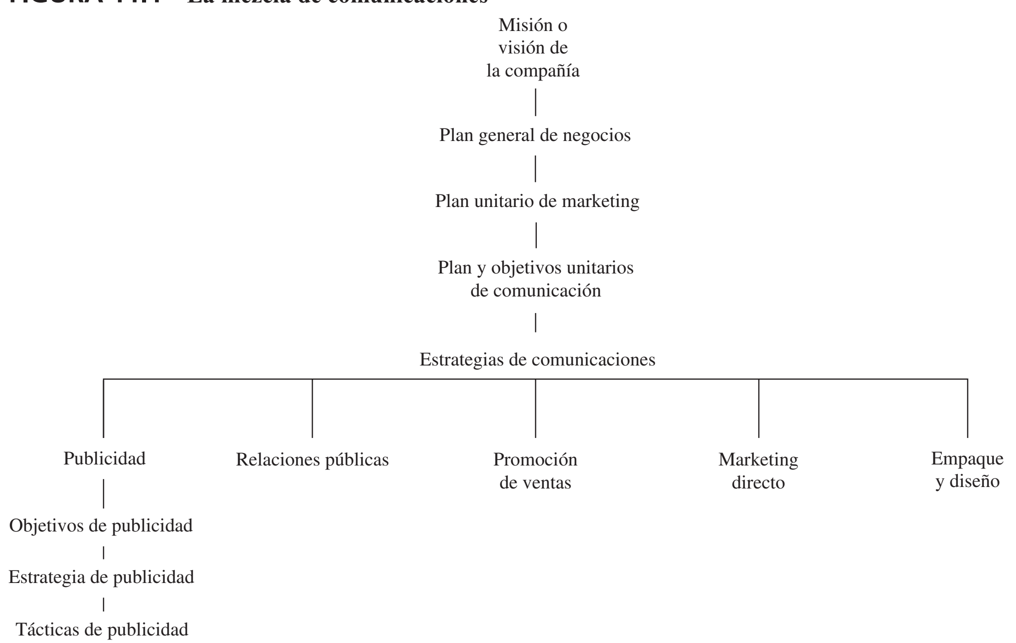
Introducción

La publicidad es altamente visible y por sí misma puede ser un evento (considere los anuncios del Súper Tazón); si bien un texto creativo es, en términos estéticos, atractivo, la medida real de su éxito es si genera ventas y utilidades en el corto o largo plazo (por ejemplo al formar equidad de marca).

La figura 11.1 muestra la mezcla de comunicaciones que utiliza una compañía. Como se indica en las cantidades, los diferentes elementos de la mezcla son publicidad, relaciones públicas (RP), promoción de ventas, marketing directo y empaque con diseño. (Aun cuando una venta personal tiene una función importante en las comunicaciones, suele ser considerada por separado o como parte de una toma de decisiones de canales de distribución.) Uno esperaría que estos elementos trabajen juntos para comunicar de manera efectiva las características y beneficios del producto a los clientes meta. No obstante, las decisiones acerca de estos elementos de la mezcla de comunicaciones son tomadas en forma independiente por diferentes personas y organizaciones. Bajo esta organización de comunicaciones de tipo silo la publicidad es manejada, en principio, por la agencia de publicidad, relaciones públicas por el departamento o agencia de RP, marketing directo por un agente externo, y empaque con diseño por especialistas o consultores internos. Sólo la promoción de ventas podría ser manejada por el gerente de marca.

Una mezcla coherente de comunicaciones suele conocerse como *comunicación integral de marketing* (Schultz, 1998). En un método integral de comunicación de marketing, el gerente especifica el problema a resolver (por ejemplo aumentar el porcentaje de compras repetidas) y coordina las comunicaciones necesarias más que usar un conjunto predeterminado de herramientas de comunicaciones (es decir, las que la empresa usa siempre). Un método integral también supone que una combinación de actividades es mejor que cualquiera de ellas sola y que deben ser consistentes más que con fines cruzados. Por ejemplo, en una campaña integral de comunicación, un anuncio en el punto de venta [point-of-purchase, POP] podría usar el mismo tema de un anuncio o un carácter empleado en un anuncio de televisión. La figura 11.2 comprende algunas partes de un programa integral de comunicación. El objetivo de las comunicaciones es común a todos los elementos del programa general. Los objetivos específicos podrían variar en los diferentes programas, dependiendo de la forma en que el gerente de marketing vea los diferentes puntos fuertes y débiles de publicidad contra promoción, por ejemplo, para una campaña en particular. Aún así, los temas de comunicación y personalidad que muestre la campaña son comunes en los elementos de la mezcla.

FIGURA 11.1 **La mezcla de comunicaciones**



Fuente: Don E. Schultz y Beth E. Barnes, *Strategic Advertising Campaigns,* 4a. ed., NTC Business Books, 1995. Reimpreso con permiso de McGraw-Hill Companies.

La figura 11.3 muestra la forma en que las asignaciones para elementos específicos de la mezcla de comunicación varían entre productos al consumidor e industriales o de negocio a negocio. No es de sorprenderse que los gerentes de productos de consumo destaquen la publicidad en televisión y la impresa, así como eventos promocionales, en tanto que los gerentes de productos industriales usan publicidad impresa, correo directo, catálogos y exhibiciones comerciales. La gran cantidad que gerentes de producto industriales gastan en correo directo ha estado creciendo con la tendencia generalizada hacia un mayor uso de marketing directo. El correo directo es un excelente programa de apoyo para ayudar a la fuerza de venta directa, así como para vender artículos de bajo precio y ayudar en la retención de clientes. Quizá lo misterioso es que la figura 11.3 muestra que hasta 1996 el Internet no desempeñaba prácticamente ninguna función en el gasto en comunicación. Para 2002, el gasto de publicidad por Internet fue de unos 4 900 millones de dólares en Estados Unidos, lo cual era una parte muy pequeña de los más de 237 mil millones gastados en publicidad ese año. El impacto que el Internet ha tenido en publicidad es desproporcionado con respecto a la cantidad de dinero que se gasta en anuncios en Internet y otras formas de publicidad. La naturaleza de respuesta directa a anuncios en Internet, y su medición concomitante, ha llevado a que se preste considerable atención a la métrica de tarifas "por hacer click" (porcentaje de personas que en una computadora hacen click en un anuncio en Internet) que ha estado con tendencia a la baja. En este libro se destacan tres elementos de la mezcla integrada que con más frecuencia son responsabilidad del gerente de producto: publicidad (este capítulo), promoción de ventas (capítulo 12) y el marketing directo (capítulo 14). Mucho de las relaciones públicas comprende promociones divisionales o de nivel corporativo, diseñadas para mejorar la imagen general o equidad de la compañía y, por tanto, no está dentro del control del gerente de producto. En consecuencia, acerca de

FIGURA 11.2 Estrategia integrada de comunicaciones de la American Cancer Society

Meta de salud	Estimular la meta de evitar quemaduras de sol		
Propósito	Estimular la meta de proteger la piel contra rayos de sol, que ocasionan cáncer, con el uso de un filtro con factor de protección solar de más de 15 en lugar de otras lociones o aceites para broncearse.		
Objetivo	"Amantes del sol" adultos	*Primario* "Amantes del sol" adultos	*Secundario* Asociación de cosméticos, artículos de tocador y fragancias (CTF) Médicos Farmacéuticos
Promesa	Cuando uso filtro solar con más de 15, sentiré que controlo mi salud porque ese filtro ayuda a protegerme de los mortíferos rayos de sol que causan cáncer, lo que me permite obtener un atractivo bronceado "ligero".	*Primario* Igual que para publicidad	*Secundario* Asociación CTF: "Me sentiré satisfecho de que estoy ayudando a crear un entorno favorable de ventas". Médicos, farmacéuticos: "Me sentiré satisfecho de que estoy haciendo el mejor trabajo posible para mantener la salud preventiva de mis pacientes/clientes".
Apoyo	Estudios demuestran que la exposición sin protección contra el sol está estrechamente relacionada con todo tipo de cáncer de piel, incluyendo los que pueden matarte. Los médicos aconsejan una moderada exposición al sol y usar filtro solar. El filtro de más de 15 da 15 veces más defensas naturales contra los rayos del sol.		
Personalidad	Cálida; atenta; autoridad principal; profesional; renombrado.		

	Publicidad general	Relaciones públicas	Promoción de ventas	Respuesta directa
Medios	TV nacional MTV (programa de cooperación) Radio popular Anuncios impresos en revistas Anuncios	Programa con la Asociación CTF para ayudar con la visión, alcance, distribución de materiales y costos. Materiales colaterales: folletos educativos (con cupón para comprar cualquier filtro solar de 15 o más). Cartel (sólo profesionales) Portavoz	Trabaja con la Asociación CTF para crear e implementar un sistema para codificar (mediante símbolos y/o colores) grados de protección para productos de protección solar para incluir empaque y tabla de punto de compra (POP) coordinada con empaque. Cupón	Oferta de respuesta directa

Fuente: Con E. Schultz y Beth E. Barnes, *Strategic Advertising Campaigns,* 4a. ed., NTC Business Books, 1995. Reimpreso con permiso de McGraw-Hill Companies.

las relaciones públicas, sólo se abordarán algunos elementos como el patrocinio de eventos (por ejemplo la Copa Winston de la NASCAR, que ahora es patrocinada por Nextel), para presentar productos o líneas de productos. Del mismo modo, si bien el empaque y diseño son actividades especializadas que mejor se dejan a expertos, el gerente de producto debe ser quien tome las decisiones finales acerca de lo que es y no es apropiado.

La figura 14 muestra el proceso de planeación de publicidad y la función del gerente de producto en ese proceso (Eechembadi, 1994). Si bien los autores están a favor de un orden diferente de los pasos, en particular de establecer el presupuesto de publicidad (el cual piensan depende de la estrategia y probable efectividad del anunciante), la figura destaca los pasos importantes. Además del desarrollo del plan general de marketing, las principales responsabilidades del gerente de producto incluyen establecer el presupuesto, planear la publicidad (identificando la audiencia objetivo, creando la estrategia y mensaje generales de publicidad), trabajar con la agencia de publicidad para probar diferentes planes de

FIGURA 11.3 **Gastos de comunicaciones de marketing: consumidor contra productos de negocio a negocio**

	Porcentaje de presupuesto de comunicaciones	
Categoría de gastos	**Consumidor**	**Negocio a negocio**
Televisión	45.1%	2.7%
Publicidad impresa	14.5	27.4
Literatura, cupones, punto de compra (POP)	16.2	9.3
Correo directo	6.4	27.1
Radio	5.6	0.8
Catálogos	4.1	10.7
Relaciones públicas	3.1	5.3
Exposiciones comerciales	2.0	12.9
Medios no locales	1.7	0.5
Materiales de vendedor/distribuidor	6.3	3.3

Fuente: Cyndee Miller, "Marketing Industry Report: Who's Spending What on Biz-to-Biz Marketing?" *Marketing News,* 1 de enero de 1996, p. 1; "Marketing Industry Report: Consumer Marketers Spend Most of Their Money on Communications", *Marketing News*,11 de marzo de 1996, p. 1.

texto de publicidad y los medios, y observar la respuesta a la publicidad. El gerente de producto por lo general no crea el texto de publicidad, ni ejecuta el plan de medios para comprar medios específicos para poner la publicidad. Por tanto, en este capítulo se abordan aquellos aspectos que son más críticos para ser manejados por un gerente de producto: la audiencia objetivo, metas de publicidad, presupuesto, texto y plan de medios. La meta final es llenar las figuras 11.18, 11.19 y 11.20 para optimizar el gasto en publicidad.

FIGURA 11.4 **El proceso de planeación de publicidad**

Etapa	**Actores principales**	**Producto final**
Desarrollo del plan de marketing y presupuesto	Gerente de producto	Presupuesto Lineamientos de gastos Proyecciones de utilidades
Planeación de publicidad	Gerente de producto Gerente de publicidad Agencia de publicidad Departamento corporativo de publicidad	Identificación de mercado objetivo Asignación de gasto Planteamiento de estrategia de publicidad y mensaje
Copiar desarrollo y aprobación	Agencia de publicidad Compañía de investigación de texto Gerente de producto Gerente de publicidad Gerente de alta dirección	Texto terminado Plan de medios (con alcance y proyecciones de frecuencia)
Ejecución	Agencia de publicidad o compañía que compra medios	Colocación real
Observar respuesta	Gerente de investigación de mercado Gerente de producto Agencia de publicidad (investigación)	Conocimiento, reconocimiento y rastreo de percepción Mapas de porcentajes Rastreo de ventas/participación

Fuente: Naras V. Eechembadi, "Does Advertising Work?" *The McKinsey Quarterly*, núm. 3 (1994), pp. 117-129.

LA AUDIENCIA OBJETIVO

Al decidir quién es la audiencia objetivo (a veces dividida en audiencias primaria y secundaria), el punto inicial obvio es el de clientes objetivo en la estrategia general de marketing (vea el capítulo 8). Considere una compañía que vende un producto de software de CD-ROM, dirigido hacia niños, que tiene valor de juego y educacional. En este caso pueden ser relevantes varias personas que tomen decisiones y de cierta influencia, incluyendo niños, padres y otros amigos o familiares que busquen ideas para regalos. La selección de la audiencia objetivo primaria (vea la figura 11.5) depende en gran medida de *a*) quién tiene más influencia en el proceso de decisión y *b*) a quién piensa que puede influir. Puede concentrarse en los niños, destacar la diversión y esperar que ellos usen sus propios recursos financieros, que en Estados Unidos son importantes, o que "atraerán" la compra por medio de sus canales: padres, amigos y familiares. Por otra parte, es posible que desee dirigirse a padres, posiblemente tratando de convencerles que sus hijos estarán en desventaja educativa si no tienen el software.

El problema de "niños frente a padres" surge en muchas categorías de productos, que ilustran el concepto de "centro de compras" desarrollado en el capítulo 6. Los artículos industriales ofrecen numerosos casos de múltiples partes que intervienen en decisiones. Casi todos los productos técnicos pueden ser dirigidos a personas técnicas (por ejemplo ingenieros, que tienden a establecer especificaciones), personas de operación (por ejemplo supervisores de producción o trabajadores), o gerentes (que tienden a concentrarse más en resultados, o bien, en el caso de gerentes de producto, en la más alta dirección, que en detalles de operación).

Entonces la audiencia objetivo anunciante podría ser más amplia que los mercados objetivo o segmentos de mercado identificados por el gerente de producto en la estrategia de producto.

Por supuesto, es perfectamente razonable, ya no diga costoso, identificar todos los grupos relevantes, pero es generalmente lo mejor tener un enfoque primario. La figura 11.6 muestra un ejemplo genérico para seleccionar una audiencia objetivo para un nuevo microprocesador para una computadora personal. En este caso, hay al menos cuatro audiencias objetivo: los ingenieros, que es probable que tengan la palabra final porque ellos escriben las especificaciones de la PC; los supervisores de producción, quienes son responsables de una producción eficiente; los trabajadores de producción, que instalan el nuevo procesador; y los gerentes, que son responsables de las ventas del producto final. (Note que se pasa por alto a los clientes finales presentes que se pueden atraer con promociones estilo

FIGURA 11.5 Juguete educativo: opciones de publicidad

Audiencia objetivo	Objetivo	Enfoque de texto
Niños	Compra con su dinero Lo pide por nombre	Diversión Popular
Padres	Lo compra para sus hijos	Beneficios educativos
Amigos, otros familiares	Lo compra como "sólo el regalo correcto"	Diversión para jugar
	Medios "lógicos" de muestra	
	Impresos	**TV**
Niños	*Scholastic Magazine*	*The Simpsons*
Padres	*Better Homes & Gardens*	*60 Minutes*
Amigos, otros familiares	*U.S. News and World Report*	*Law and Order*

FIGURA 11.6 **Nuevo microprocesador de computadora personal: opciones de publicidad**

Audiencia objetivo	Meta	Enfoque de texto
Ingenieros	Hacer que la escriban en especificaciones	Operación mejorada
Supervisores de producción	Hacer que la pongan/soliciten en su presupuesto	Sin problemas de tiempo en paro
Trabajadores de producción	Hacer que procuren su aprobación	Fácil de instalar
Gerentes	Hacer que presionen operaciones para incluirla en su presupuesto	Mejores utilidades

"Intel inside".) El gerente de producto para el microprocesador tiene diferentes objetivos para cada grupo y puede seleccionar el mensaje de ventas y la opción de medios de modo distinto para cada grupo.

En resumen, aun cuando intervengan varias partes es importante especificar la audiencia objetivo primaria, lo cual depende principalmente de una evaluación de la importancia relativa de las diferentes audiencias objetivo, de la susceptibilidad de las audiencias a la publicidad, y del costo para alcanzarlas. Con frecuencia la audiencia objetivo se describe en términos de la categoría del producto (por ejemplo usuarios en gran escala, no usuarios) o en términos del uso actual del producto (por ejemplo usuarios del producto X, usuarios de su producto). Esto es con frecuencia menos útil para seleccionar vehículos de medios que tienden a ser descritos en términos de características demográficas. En consecuencia, al describir audiencias objetivo, es útil describirlas en términos del comportamiento del producto (por ejemplo clientes actuales, clientes de competidores o no clientes) y en términos específicos (por ejemplo demográficas) que facilitan la planificación de medios.

El Internet permite una forma directa de identificación con base en diversas variables descriptivas y de comportamiento. La figura 11.7 muestra cómo es que la red de publicidad de la Web, DoubleClick, permitió a anunciantes seleccionar clientes potenciales:

- *Selección de contenido:* Esto selecciona observadores con base en qué lugares están visitando. Este método sería análogo a escoger diferentes medios impresos o de televisión.
- *Selección de comportamiento:* Este método selecciona observadores con base, por ejemplo, en su comportamiento de compra o de búsqueda en el pasado, incluyendo la hora del día en que es más probable que usen la Web.
- *Selección del usuario:* Esta selección se basa en demografía u otras variables descriptivas.
- *Selección técnica:* Los anunciantes pueden seleccionar clientes con base en su sistema operativo de computadora personal, servidor de Internet o tipo de buscador (por ejemplo Netscape frente a Internet Explorer).

ESTABLECIMIENTO DE METAS DE PUBLICIDAD

Un gerente de producto puede escoger varios tipos de metas.

Metas enfocadas al cliente

La meta más obvia, desde luego, es aumentar ventas y utilidades. Para productos industriales una medida alternativa es dirigirse a objetivos generados por la fuerza de ventas. Los anunciantes gastan grandes sumas de dinero y esperan obtener rendimientos con el aumento

FIGURA 11.7 Selección DoubleClick



Fuente: sitio Web DoubleClick, *http://www.doubleclick.com…reisers/automotive/targeting_filters.html,* 31 de julio de 2000.

de la demanda por parte del cliente. Por desgracia, a veces es difícil medir el impacto de la publicidad. Comúnmente se presentan dos dificultades:

La publicidad puede tomar algún tiempo para crear un efecto, que puede no coincidir con el ciclo de planificación o periodo de recolección de datos.

Es difícil separar los efectos de la publicidad de las otras variables de mezcla de marketing o de la calidad de la estrategia. La publicidad podría ser grande, pero la estrategia o precio podrían no ser apropiados.

En consecuencia, la meta operacional de la publicidad con frecuencia es hacer que el consumidor esté informado del producto y crear interés, actitudes positivas, o intención de comprar el producto puesto que otros elementos de la mezcla de marketing y comunicaciones (por ejemplo el precio, canales, promoción y fuerza de ventas) son necesarios para cerrar el trato.

No obstante, las ventas son un buen criterio para publicidad de *respuesta directa.* Esto incluye comerciales u otros anuncios donde la meta es persuadir al cliente de que llame a un número telefónico para solicitar un producto o enviar una tarjeta donde pida más información.

Los anuncios en Internet son otra forma de publicidad de respuesta directa. Aun cuando también tienen contenido de comunicaciones (por ejemplo imagen, información), la intención es hacer que un cliente haga clic en el anuncio y sea llevado al sitio Web del patrocinador. Con las tarifas a través de clicks menores a 1 por ciento, muchos publicistas cuestionan los prospectos a largo plazo de anuncios en Internet.

Una distinción crucial en los procesos de decisión de clientes es entre las llamadas decisiones de alta participación o baja participación. Las decisiones de alta participación comprenden pensar (“esfuerzo cognoscitivo”) para evaluar los pros y contras de un producto

FIGURA 11.8 **Metas estratégicas de publicidad**

Ruta de pensamiento de participación central/alta	Ruta de captación periférica/baja participación
Conciencia/recordación	Conciencia
Despertar (emocional)/interés	Despertar
Buscar información	
Comprensión	
Actitud	
Intención	Intención
Intento/compra	Compra
Reevaluación	Evaluación

y su beneficio neto. Esta evaluación entonces lleva a una decisión de compra positiva (o negativa). En la situación de baja participación la exposición a un anuncio o un producto lleva más o menos a una compra directa, con una evaluación sólo después del uso. Hay dos métodos diferentes que se han denominado rutas central y periférica a la persuasión (Petty, Cacioppo y Schumann, 1983). Foote, Cone y Belding (FCB), una agencia importante de publicidad los clasifica en productos de "pensamiento" y "sentir" y luego utilizó una tabla de 2 por 2 (participación alta contra baja, sentir contra pensar) para ayudar al diseño de publicidad directa (Vaughn, 1980).

La figura 11.8 presenta un modelo jerárquico abreviado del proceso de decisión de ruta central (que prevalece para productos de alta participación "pensar"). En la jerarquía de alta participación, en muchos casos las personas prosiguen por las etapas en forma secuencial. Para un producto desconocido puede ser importante establecer primero la sensación de interés, luego llevar información específica (por ejemplo beneficios del producto), y al final convertir los beneficios en actitud, planes de acción (intención), y comportamiento real. Por tanto, los objetivos del conocimiento con frecuencia son apropiados. En contraste, para un producto bien establecido (suponga que está en proceso un reposicionamiento), puede ser más apropiado definir metas en términos de actitud, ir de compras o comprar. Alguna investigación sugiere que la mera exposición a anuncios es suficiente para mejorar la actitud. Lo curioso es que la investigación también ha encontrado que puede existir una relación entre la exposición y la calidad percibida, lo cual sugiere que el reconocimiento lleve a mejores calificaciones de calidad cuando los consumidores infieren calidad a partir de los gastos en publicidad. También ocurre una larga espera (varios meses) entre tomar una decisión para comprar un artículo de consumo en particular y hacer en realidad una compra. En consecuencia, acortar este ciclo podría ser una meta razonable (Greenleaf y Lehmann, 1991).

Por otra parte, a veces (por ejemplo en el caso de nuevos productos alimenticios o de moda) el proceso es casi invertido: la decisión para probar precede a una consideración "formal" de beneficios. En estas situaciones, las metas tienden a concentrarse ya sea en generar recordación e interés (y por tanto probar) *o* aumentar un reforzamiento positivo. El reforzamiento puede ser de especial importancia en el caso de productos tales como un seguro de vida, que tiene primas anuales (y por tanto requiere compromiso renovado de parte del consumidor) pero no hay realimentación que indique si la opción de póliza fue buena.

Metas orientadas a exposición

Estas metas son medidas cuantitativas de la exposición, por lo general en términos de alcance (el número o porcentaje que reciben al menos una exposición), frecuencia (el número prome-

dio de exposiciones que un cliente potencial recibe) o puntos brutos de clasificación (número total de exposiciones recibidas), que es el alcance por la frecuencia (o, en términos de Internet, éxitos por visitas). Cuando es factible, estas metas deben estar definidas en términos de una audiencia objetivo en lugar de sólo clientes o personas en general.

La opción entre alcance y frecuencia depende de cuántas exposiciones se hacen necesarias para que la publicidad sea efectiva. Una regla práctica, algo curiosa, creada hace muchos años, sugiere que los clientes necesitan tres exposiciones para que un anuncio tenga impacto (Krugman, 1965). En general, cuanto más claro sea el mensaje del anuncio y más involucrado esté el cliente, se necesitan menos impresiones al anuncio antes que el cliente responda. Por tanto, un producto industrial que anuncie una nueva característica que aumenta la producción 30 por ciento necesita menos exposiciones que un detergente de lavandería sin característica obvia que lo distinga.

Debido a que estas metas operacionales tienen implicaciones directas en el presupuesto, se debe retomar la discusión de establecer un presupuesto, dejando la opción de metas de alcance exacto, frecuencia y puntos brutos de calificación para que sean restringidas por la decisión general de presupuesto.

Especificación de metas

Al igual que las metas de un producto, las metas de publicidad deben ser operativas y específicas. Como ejemplos se cuentan aumentar la conciencia de 45 a 60 por ciento, mejorar la actitud hacia una marca un punto en una escala de siete puntos, aumentar el uso promedio de 1.7 a 2 unidades por familia por año, y generar 6 000 visitas a tienda o preguntas de parte de clientes potenciales.[1] Las metas de exposición se emplean en parte porque son más fáciles de evaluar y en parte porque otras medidas, por ejemplo el reconocimiento, actitud y visitas a tiendas, están influidas por varios factores, de modo que el impacto de la publicidad en ellas no es clara. Una meta razonable de exposición podría ser llegar al 80 por ciento de una audiencia objetivo (por ejemplo mujeres entre 13 y 30 años de edad) al menos una vez durante un periodo de tres meses y para llegar al 30 por ciento de ellas al menos tres veces. En muchos casos, es lógico tener metas de exposición (para guiar la selección de medios) y metas de cliente (para ayudar en el desarrollo y evaluación de texto).

FIJACIÓN DE PRESUPUESTOS DE PUBLICIDAD

Como ya se dijo antes en este capítulo, la publicidad es un gran negocio. En 2002 los medios principales para el gasto en publicidad en Estados Unidos fueron la televisión convencional y por cable (58 mil millones de dólares) impresos (periódicos y revistas, 56 mil millones de dólares), correo directo (46 mil millones de dólares), radio (19 mil millones de dólares) y páginas amarillas (14 mil millones de dólares). Internet tuvo 4 900 millones de dólares, detrás de anuncios (5 200 millones de dólares) así como patrocinio de eventos, que incluyó 6 500 millones de dólares en eventos deportivos sólo en Estados Unidos (*Marketing News,* 2003).

Para dar al lector alguna idea de la magnitud de los presupuestos de publicidad, la figura 11.9 muestra las 10 empresas que más gastaron en publicidad en 2002 y la figura 11.10 a los 10 anunciantes más grandes N a N para 2002.[2] Debido a las grandes cantidades

[1] Para alguna investigación sobre la importancia de metas de publicidad con base en el uso, vea la obra de Wansink y Ray (1996).

[2] Podría haber algún traslape en la información; en particular, es probable que los números de la figura 11.10 contengan alguna publicidad destinada a consumidores.

FIGURA 11.9 **Marcas de gasto máximo por categoría**

Lugar	Categoría/marca	Gasto de publicidad medido en Estados Unidos en 2002 ($)
1	Automotriz	16 365
	Vehículos Ford	834
2	Ventas	13 528
	Tiendas Sears	535
3	Cines, medios y publicidad	6 024
	Cines Sony	550
4	Alimentos, bebidas y confitería	6 015
	Cereales General Mills	215
5	Medicinas y remedios de patente	5 445
	Nexium Acedías Rx	192
6	Servicios financieros	4 658
	Tarjetas de crédito Visa	278
7	Telecomunicaciones	4 297
	Telecomunicaciones Versión	1 022
8	Artículos de tocador, cosméticos y cuidado personal	4 200
	Productos de belleza L'Oreal	270
9	Viajes en avión, hoteles y balnearios	3 800
	Southwest Airlines	133
10	Restaurantes	3 741
	Restaurantes McDonald's	548

Fuente: *Ad Age* análisis de datos de TNS Media Intelligence/CMR.

que aquí aparecen y la importancia de la publicidad para el éxito de muchos productos, establecer presupuestos de publicidad tiene un impacto inmediato en costos y efectos de largo plazo en ventas. En consecuencia, la publicidad es en muchas formas una inversión (a veces llamada "construir franquicia al consumidor") en una forma muy semejante a como lo es el gasto en investigación y desarrollo, ya no diga con un sentido menos distante y, al menos en un sentido técnico, una potencial penetración menos dramática. Al igual que el gasto en investigación y desarrollo, el gasto en publicidad tiene una larga historia y un registro débil para medir con precisión su efectividad; pero a diferencia de la investigación y desarrollo, tiende a ser gastada más bien que capitalizada como inversión.

Existe una diferencia de gran importancia entre ver el gasto en publicidad como una inversión que como un costo. Se espera que las inversiones generen rendimientos en un largo periodo y, cuando se usa la publicidad como costo, el presupuesto se reduce casi al final del trimestre o año fiscal para alcanzar la meta en utilidades. En contraste, las empresas orientadas al marketing consideran a la publicidad como una inversión a largo plazo en la marca (vea, por ejemplo, Slywotzky y Shapiro, 1993).

La figura 11.11 muestra una relación positiva entre inversión en publicidad medida como gasto acumulativo en publicidad y participación del mercado para las categorías de tabaco y medicamentos contra úlceras. Mientras que la dirección de causalidad es ambigua y las empresas con ventas más altas pueden darse el lujo de gastar más en publicidad, y tener una inversión consistente en publicidad de productos que pueda llevar a una posición superior en el mercado.

Es evidente que la forma "correcta" de establecer presupuestos consiste, primero, en crear un modelo que en forma cuantitativa calcule el impacto de la publicidad (así como el resto de la oferta del producto *y* el impacto de competidores y cambios ambientales)

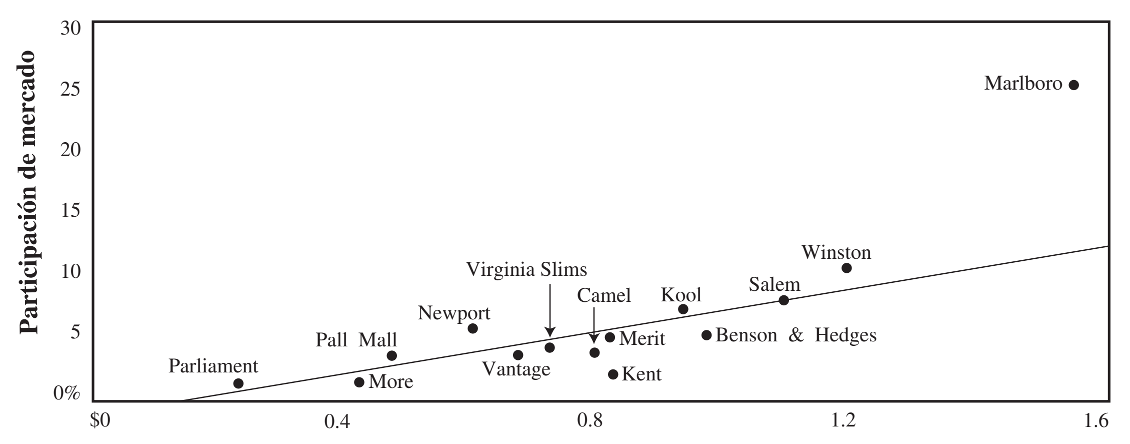
FIGURA 11.10 **Los 10 principales anunciantes negocio a negocio (N a N)**

Lugar 02 '01	Compañía	Total (miles $)	% cambio	Publicaciones de negocio	Internet	Revistas al consumidor	Revistas dominicales	Periódicos locales	Periódicos de circulación nacional	Exterior	TV en red	Anuncios de TV	TV en cadena	Redes de cablevisión	TV en español	Red de radio	Anuncio en radio nacional
1 1	Verizon Communications	$319 986	13.2%	$1 285	$4 952	$6 687	$0	$149 000	$12 007	$7 406	$64 198	$32 057	$4 506	$15 156	$6 484	$1 009	$15 240
2 5	Sprint Corp.	263 613	38.7	6 243	3 397	8 032	22	145 665	16 377	1 059	57 274	17 874	198	3 670	0	59	3 745
3 6	SBC Communications	233 485	29.5	1 876	2 797	2 426	52	122 845	5 359	3 850	25 383	41 598	86	7 256	1 812	124	18 022
4 3	Hewlett-Packard Co.	233 355	11.0	59 520	25 359	63 126	756	30 753	22 535	99	21 900	1 237	98	7 119	0	0	852
5 4	AT&T Wireless Services	213 229	5.8	886	8 496	3 652	0	130 662	10 195	3 924	14 187	21 752	1 192	6 724	4	523	11 033
6 7	IBM Corp.	198 856	16.3	80 133	9 632	32 200	604	9 795	26 610	1 099	19 312	121	2 240	17 021	0	0	88
7 2	Microsoft Corp.	197 858	−25.1	80 012	24 962	36 686	87	1 445	9 291	1 530	35 766	626	5	7 362	0	0	88
8 18	United Parcel Service	144 260	104.9	2 974	1 887	21 047	0	976	3 625	87	83 408	5 120	190	11 345	0	0	13 601
9 8	Visa International	110 234	−4.5	2 884	10 134	10 018	0	1 189	740	1 340	64 733	1 970	3 160	11 870	15	1 534	647
10 12	Bank of America Corp.	103 819	21.9	1 591	4 768	8 282	332	18 355	1 832	2 179	38 181	5 080	76	12 124	2 675	95	8 249

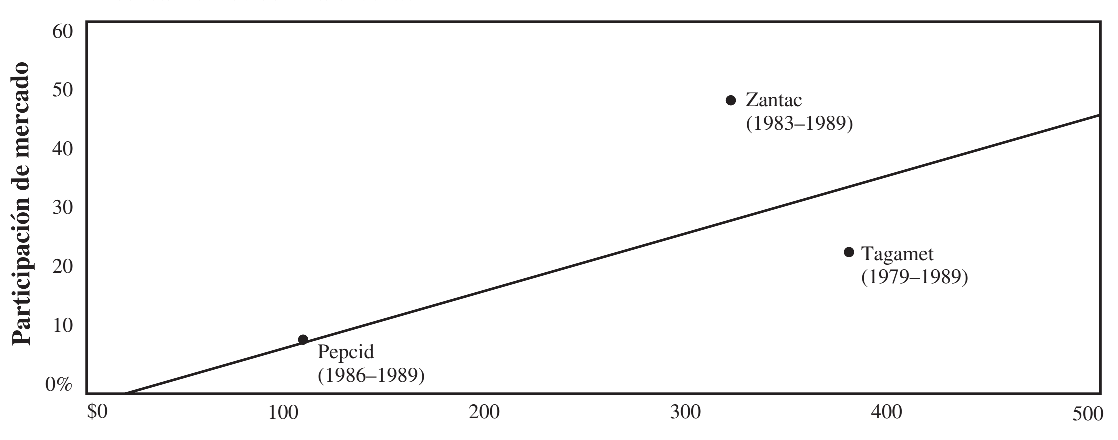
Fuente: Análisis de datos de N a N de TNS Media Intelligence/CMR.

FIGURA 11.11 **Relación entre gasto acumulativo en publicidad y participación en el mercado**





Medicamentos contra úlceras



Fuente: *Cálculos de IMS America, Ltd. y CDI.*

sobre ventas y utilidades. Entonces el gerente de producto sólo necesita determinar, ya sea de manera analítica para un modelo sencillo o, para modelos más complicados, en forma numérica o por prueba y error, niveles óptimos de gasto. Por desgracia, aun cuando más adelante en este capítulo se traten con brevedad algunos métodos prometedores de construcción de modelos y análisis de datos para mejorar la efectividad de la publicidad, los modelos actuales no se han perfeccionado ni son universales. A continuación se describen los métodos que más se han considerado.

Metas y tarea

Asignar presupuestos por metas y tareas es un método lógicamente atractivo en el que el gerente de producto determina primero las metas de publicidad (por ejemplo audiencia

objetivo, alcance y metas de frecuencia), y luego selecciona un plan de publicidad (y en consecuencia asigna un presupuesto) para alcanzar las metas. Cuando se sigue el método de meta y tarea, las metas llevan a un presupuesto y determinan el alcance y frecuencia. Criterios como el alcance y la frecuencia a menudo son metas dentro de las restricciones de presupuesto. Por ejemplo, una meta operacional podría ser maximizar el alcance sujeto a un tope de presupuesto de $10 millones de dólares.

Porcentaje de ventas

El método de porcentaje sobre ventas parece poner en su lugar al pensamiento causal de que la publicidad produce ventas. Un argumento para este método se basa en una forma de una hipótesis eficiente de mercado desarrollada en finanzas: las empresas que sobreviven tienden a ser las que tengan presupuestos más óptimos, de modo que los presupuestos de las sobrevivientes pueden ofrecer un cálculo del nivel óptimo en un mercado competitivo. Una alternativa es ver la relación entre anuncios y ventas como la solución cooperativa (convenida) en un juego de varias personas. El método de porcentaje de ventas se usa porque es conveniente y más seguro que confiar en niveles de gasto no tradicionales. La figura 11.12 muestra relaciones entre publicidad y ventas en 2002 para las 200 industrias que más gastan en publicidad. Aun cuando no todas las compañías de estas industrias usan el método de porcentaje de ventas para establecer presupuestos de anuncios, la relación para la categoría de industria de un producto o clave SIC es un punto inicial útil para tratar de reunir un presupuesto a partir de la nada. El margen de las relaciones es bastante grande; las relaciones más altas entre publicidad y ventas son para corredores de préstamos (38 por ciento) y servicios de salud (33 por ciento), en tanto que las más pequeñas incluyen refinación de petróleo (0.1 por ciento) y comercios de venta al mayoreo (0.2 por ciento).

Paridad competitiva

El método de paridad competitiva considera una participación de dólares gastados en publicidad (también conocida como *participación de voz*) en lugar de dólares absolutos en publicidad para determinar ventas por punto de participación y para establecer presupuestos como corresponde. Este método compara la participación de voz contra la participación de marca real o deseada. Las marcas con participación pequeña tienden a concentrarse en las utilidades y las marcas con participaciones grandes en invertir en utilidades futuras (Jones, 1990). Además, el promedio de participaciones de voz tiende a ser más alto para marcas con participación baja y más bajo para marcas con participación alta con respecto a sus participaciones de mercado (vea la figura 11.13). Esto sugiere que las marcas grandes y bien conocidas (o productos con más de 13% de participación del mercado) pueden invertir menos en publicidad sobre su participación del mercado. Al concentrarse en marcas con al menos 13 por ciento de participación del mercado, se encontró que las marcas con tendencias crecientes invirtieron menos de 1 por ciento en promedio (su participación de voz fue 1 por ciento menos que su participación del mercado), marcas con participación constante tuvieron participación de voz 3 por ciento menor que su participación del mercado, y marcas con tendencias a la baja tuvieron participación de voz 4 por ciento menor que su participación del mercado. Si bien la dirección de causalidad en estos datos es poco clara (¿gastaron menos en publicidad porque sabían que la participación estaba bajando, o el menor gasto en publicidad contribuye a una participación decreciente?), sugiere que la participación del mercado es un buen punto inicial para seleccionar una participación de la publicidad y por tanto el presupuesto.

FIGURA 11.12 **Relaciones entre publicidad y ventas en 2003 para las 200 industrias que más gastan en publicidad**

Industria	Código SIC	Publicidad como porcentaje de ventas	Publicidad como porcentaje de margen
Seguros de accidentes y salud	6321	1.1	8.5
Productos químicos agrícolas	2870	3.0	7.4
Cosechas de producción agrícola	100	0.3	0.5
Servicios de mensajería aérea	4513	1.2	10.7
Transporte aéreo, regular	4512	1.2	24.2
Equipo de aire acondicionado, calefacción y refrigeración	3585	1.6	6.3
Parques de diversiones	7996	10.7	20.9
Ropa y otros productos terminados	2300	4.7	11.4
Tiendas de ropa y accesorios	5600	3.6	9.4
Tiendas de artículos para autos y el hogar	5531	1.2	2.6
Distribuidores de autos, gasolineras	5500	0.9	5.8
Renta y alquiler de autos, sin chofer	7510	2.3	6.9
Productos para panaderías	2050	1.7	3.4
Bebidas	2080	9.2	14.3
Productos biológicos de diagnósticos	2836	1.8	2.2
Libros en blanco, encuadernadores y encuadernación	2780	5.7	9.0
Materiales de construcción, ferretería, artíc. de jardinería	5200	3.2	7.3
Libros: editores e impresores	2731	4.5	8.6
Bebidas embotelladas y enlatadas, agua	2086	3.0	6.5
Servicios financieros, negocios	7389	3.6	11.1
Servicios de TV por cable y de paga	4841	7.7	15.4
Calculadoras, máquinas de contabilidad y cómputo	3578	0.8	2.3
Fruta enlatada, verduras, conservadores, mermeladas, gelatinas	2033	1.5	8.7
Frutas y verduras enlatadas, congeladas y conservadas	2030	4.5	13.1
Casas de pedidos por catálogo	5961	6.4	23.8
Productos químicos y conexos	2800	3.3	6.1
Cigarrillos	2111	1.8	4.4
Diseño de sistemas integrados de cómputo	7373	1.6	4.4
Servicio de preparación de datos, procesamiento de cómputo	7374	1.8	4.9
Programación de cómputo, proceso de datos	7370	4.8	13.3
Impresión comercial	2750	0.2	0.8
Equipo de comunicaciones	3669	1.3	3.2
Servicios de comunicaciones	4899	3.7	9.2
Equipo de cómputo y oficinas	3570	0.8	3.4
Equipo de comunicación por computadora	3576	1.1	1.7
Equipo periférico de computadora	3577	2.7	5.5
Equipos de almacenamiento en computadora	3572	0.3	1.0
Mayoristas en computadoras y software	5045	1.1	1.9
Conglomerados	9997	0.5	1.2
Maquinaria y equipo de construcción	3531	0.5	1.7
Comercio especial para construcción	1700	2.8	9.3
Papel, cartón, cajas de empaque	2670	2.7	5.4
Cuchillería, herramientas de mano, ferretería en general	3420	3.3	6.4
Productos lácteos	2020	1.2	5.5

continúa

FIGURA 11.12 **Relaciones entre publicidad y ventas en 2003 para las 200 industrias que más gastan en publicidad (*continuación*)**

Industria	Código SIC	Publicidad como porcentaje de ventas	Publicidad como porcentaje de margen
Equipo dental y proveedores	3843	2.1	3.9
Tiendas de departamentos	5311	3.6	10.6
Licores destilados y mezclados	2085	14.9	43.7
Muñecas y juguetes rellenos	3942	7.8	14.7
Tiendas de medicinas y de patente	5912	0.8	3.3
Mayoristas de medicinas y de patente	5122	0.3	5.1
Restaurantes	5812	3.2	14.5
Servicios educacionales	8200	6.2	15.0
Instrumentos eléctricos de medida y prueba	3825	1.6	3.3
Equipo eléctrico	3600	3.3	10.1
Electricidad y otros servicios	4931	0.5	5.1
Electrodomésticos y ventiladores	3634	7.5	18.2
Iluminación eléctrica, equipo de alambrado	3640	0.9	2.8
Aparatos industriales eléctricos	3620	3.0	9.1
Aparatos electromédicos	3845	0.8	1.2
Computadoras electrónicas	3571	1.4	6.6
Piezas electrónicas, mayoreo de equipo	5065	1.6	11.8
Agencias de empleos	7361	4.1	20.8
Máquinas y turbinas	3510	1.3	6.0
Renta y alquiler de equipo	7359	3.2	5.8
Trabajo en placas fabricadas	3443	3.7	11.0
Tiendas de ropa para familias	5651	2.4	7.4
Maquinaria y equipo agrícola	3523	0.8	3.3
Arrendador de finanzas	6172	2.5	7.0
Alimentos y productos afines	2000	10.2	21.5
Calzado, excepto de hule	3140	4.1	10.0
Funciones relativas a departamentos	6099	2.8	8.8
Mueblerías	5712	5.9	15.5
Juegos, juguetes, vehículos para niños, muñecas	3944	8.2	16.7
Contratistas de construcción en general	1520	2.9	11.4
Maquinaria y equipo industrial en general básicos	3569	1.7	3.5
Maquinaria y equipo industrial en general	3560	0.8	1.8
Productos para molinos	2040	4.3	16.7
Tarjetas de presentación	2771	2.0	2.8
Mayoristas de tiendas y productos relacionados	5140	2.3	10.7
Mayoristas de tiendas, líneas generales	5141	0.2	2.2
Tiendas	5411	1.0	4.2
Mayoristas de ferreterías, plomerías, equipo de calefacción	5070	0.6	5.3
Servicios de salud	8000	32.5	83.6
Equipo de calefacción, accesorios de plomería	3430	8.4	18.8
Servicios de auxilio	7363	0.3	1.8
Tiendas de pasatiempos y juguetes	5945	1.8	5.4
Mueblerías y equipos	5700	2.5	6.0
Servicios de hospitales y médicos	6324	0.4	1.7

FIGURA 11.12 **Relaciones entre publicidad y ventas en 2003 para las 200 industrias que más gastan en publicidad (*continuación*)**

Industria	Código SIC	Publicidad como porcentaje de ventas	Publicidad como porcentaje de margen
Hoteles y moteles	7011	2.3	9.7
Aparatos para el hogar	3630	1.5	6.3
Equipo de audio y vídeo para el hogar	3651	6.9	44.9
Muebles para el hogar	2510	4.3	15.2
Diagnóstico *in vitro*, *in vivo*	2835	3.0	13.4
Productos químicos inorgánicos industriales	2810	0.4	1.3
Instrumentos de medición industriales	3823	0.7	2.2
Productos químicos orgánicos industriales	2860	5.5	26.8
Agentes de seguros, corredores y servicios	6411	1.1	1.7
Asesoría de inversiones	6282	1.9	3.6
Fundidoras de hierro y acero	3320	1.0	4.0
Joyerías	5944	5.1	11.5
Fábrica de ropa de punto	2253	3.9	10.4
Tejidos de punto	2250	9.6	26.8
Instrumentos analíticos de laboratorio	3826	0.8	1.5
Cuero y productos de cuero	3100	3.9	5.6
Seguros de vida	6311	0.6	8.3
Correduría de préstamos	6163	38.4	43.2
Madererías y otros materiales de construcción	5211	1.1	3.4
Bebidas de malta	2082	8.5	18.2
Servicios de asesoría de administración	8742	0.7	1.7
Formas de negocios múltiples	2761	5.1	15.8
Plantas empacadoras de carne	2011	2.0	18.1
Mayoristas de equipo médico, dental y de hospitales	5047	0.7	3.2
Clubes de deportes y recreación	7997	5.8	28.1
Ropa de trabajo para hombres y niños	2320	3.6	8.8
Maquinaria y equipo de industrias metálicas	3540	3.7	10.2
Servicios varios de diversión y recreación	7990	1.3	3.3
Servicios financieros diversos	7380	0.9	1.8
Productos químicos diversos	2890	5.3	15.9
Maquinaria, equipo eléctrico en general	3690	3.0	9.6
Renta de equipo diverso	7350	1.1	2.6
Productos metálicos fabricados diversos	3490	1.5	8.8
Productos textiles fabricados diversos	2390	1.8	27.2
Alimentos diversos, productos afines	2090	4.9	9.7
Industrias manufactureras diversas	3990	1.0	2.1
Mayoristas de artículos duraderos diversos	5190	0.4	2.8
Misceláneas	5940	3.2	10.4
Equipo de transporte diverso	3790	2.7	13.3
Publicaciones diversas	2741	12.9	17.5
Minoristas diversos	5900	1.1	3.6
Casas rodantes	2451	1.4	4.7
Banqueros de hipotecas y préstamos	6162	1.2	3.0
Películas, producción de cintas de video	7812	8.4	15.8

continúa

FIGURA 11.12 **Relaciones entre publicidad y ventas en 2003 para las 200 industrias que más gastan en publicidad (*continuación*)**

Industria	Código SIC	Publicidad como porcentaje de ventas	Publicidad como porcentaje de margen
Cines	7830	1.5	5.3
Piezas y accesorios para automotores	3714	0.4	2.6
Carrocerías para automotores	3711	2.4	11.1
Motocicletas, bicicletas y piezas	3751	1.4	3.0
Periódico: publicación e impresión	2711	1.3	3.2
Constructores operativos	1531	1.1	4.8
Artículos oftálmicos	3851	4.9	6.7
Artículos de ortopedia, prótesis y cirugía	3842	2.5	4.0
Pinturas, barnices, lacas	2851	1.2	3.1
Papel y productos afines	2600	1.0	4.3
Papeleras	2621	7.6	32.3
Propietarios de patentes y arrendadores	6794	6.0	11.3
Perfumes, cosméticos y productos para baños	2844	7.4	16.1
Periódicos: publicación e impresión	2721	6.7	15.6
Instituciones de crédito personal	6141	1.2	2.8
Servicios personales	7200	3.3	10.6
Refinación de petróleo	2911	0.1	0.6
Preparaciones farmacéuticas	2834	4.9	7.1
Comunicaciones telefónicas y radioteléfonos	4813	2.5	5.7
Equipo y proveedores fotográficos	3861	4.7	12.1
Bolsas de papel caché, de plástico y aluminio	2673	0.9	3.1
Productos de plásticos	3089	1.8	5.9
Plásticos, resinas, elastómeros	2821	0.5	2.4
Alfarería y productos afines	3260	2.9	7.3
Sacrificio y procesamiento de pollos	2015	2.4	5.7
Software en paquete	7372	3.5	4.7
Mayoristas de equipo profesional y comercial	5040	0.5	1.3
Transformadores especiales de distribución de energía	3612	0.8	2.4
Carreras, incluyendo operaciones en pista	7948	2.8	7.9
Estaciones emisoras de radio	4832	1.2	3.8
Equipo comercial de radio y emisoras de TV	3663	0.9	2.3
Equipo eléctrico de construcción, radio y TV	5731	3.2	12.4
Comunicación por radioteléfono	4812	2.9	5.0
Agentes y gerentes de bienes raíces	6531	4.6	20.1
Fideicomisos para inversiones en bienes raíces	6798	2.2	5.8
Disqueras	5735	1.7	5.0
Sistemas de manejo de desechos	4953	0.3	0.8
Minoristas	5990	4.9	11.2
Calzado de hule y plástico	3021	8.4	20.9
Corredores y distribuidores de seguros	6211	3.8	15.3
Semiconductores, equipo relacionado	3674	2.5	4.9
Zapaterías	5661	2.5	7.7
Jabón, detergente y preparaciones para baños	2840	11.3	21.8
Preparaciones especiales de limpieza y pulido	2842	9.7	20.0

FIGURA 11.12 **Relaciones entre publicidad y ventas en 2003 para las 200 industrias que más gastan en publicidad (*continuación*)**

Industria	Código SIC	Publicidad como porcentaje de ventas	Publicidad como porcentaje de margen
Maquinaria industrial especial	3559	0.5	1.7
Artículos de deportes y atletismo	3949	7.6	17.5
Sistemas aéreos de búsqueda, detección, navegación y guía	3812	4.0	7.2
Altos hornos y acerías	3312	0.3	1.2
Subdivisiones y divisiones, excepto cementerios	6552	2.2	16.1
Productos de azúcar y confitería	2060	11.7	23.3
Aparatos de cirugía, instrumentos médicos	3841	3.9	7.0
Aparatos de telefonía y telégrafos	3661	1.2	3.1
Estaciones de televisión	4833	9.3	36.2
Productos textiles	2200	3.6	15.7
Neumáticos y cámaras	3011	2.0	8.2
Productos de tabaco	2100	4.0	4.8
Servicios de transporte	4700	7.2	16.0
Transporte por carretera, excepto local	4213	0.4	3.4
Transporte por carretera, servicio de mensajería excepto aéreo	4210	0.1	3.4
Tiendas diversas	5331	0.9	3.8
Renta de cintas de video	7841	3.5	6.6
Relojes de pulso, de pared y piezas	3873	7.4	11.3
Transporte de agua	4400	8.8	24.1
Vinos, brandy y licores	2084	3.9	12.4
Ropa interior para mujeres, adolescentes, niños e infantes	2340	4.2	11.5
Ropa para mujeres	5621	2.8	6.7
Ropa para damas, adolescentes	2330	4.1	7.6
Muebles de madera para el hogar, excepto tapicería	2511	3.0	9.4

Notas: Dólares de publicidad como porcentaje de ventas: gasto en publicidad dividido entre ventas netas. Dólares en publicidad como porcentaje de margen: gasto en publicidad dividido entre (ventas netas menos costo de artículos vendidos).
Fuente: Schonfeld & Associates (www.saibooks.com) Copyright © 2003, Crain Communications Ins. –Privacy Statement Chaffee Interactive, Inc: Programming, Technology & Hosting Services

Asequible

El método asequible es lo último en pensar que la "publicidad es el costo de hacer negocios". Selecciona un presupuesto de publicidad que, junto con las ventas proyectadas, precio y otros costos, resulta en una declaración de ingreso "aceptable" y nivel de utilidades. Desafortunadamente, a medida que la publicidad se hace menos asequible debido a que una marca no funcione, la publicidad puede hacerse más importante, llevando así a un círculo vicioso de malos resultados entonces menos dinero para publicidad, resultados más malos, todavía menos dinero para publicidad, y así hasta el agotamiento.

Experimentación

En este método el gerente trata diferentes niveles de gasto, ya sea en diversas regiones o en situaciones más controladas, y supervisa los resultados. Entonces el gerente emplea los resultados para seleccionar entre una variedad de presupuestos y planes de publicidad. Hasta 20 por ciento de las empresas reportan usar este método, el cual crece en popularidad y representa el paso hacia delante para crear modelos optimizadores. El caso de Equal destaca el uso de la experimentación para ayudar a establecer presupuestos de publicidad (Clarke, 1985). Los gerentes de producto de Equal usaron reportes de Information Resour-

FIGURA 11.13 Participación del mercado contra participación de voz

Participación del mercado	Participación de voz–participación del mercado
1–3%	+5%
4–6	+4
7–9	+2
10–12	+4
13–14	+1
16–18	+2
19–21	0
22–24	−3
25–27	−5
28–30	−5

Fuente: Reimpreso con permiso de *Harvard Business Review.* Una evidencia de "Ad Spending: Maintaining Market Share", por John Phillip Jones, enero-febrero de 1990. Copyright© 1990 por el Director y Miembros del Consejo del Harvard College, todos los derechos reservados.

ces, Inc. (IRI), para determinar el gasto en publicidad. IRI operó lo que llamó mercados BehaviorScan, mercados geográficamente distintos en los que la compañía instala escáneres electrónicos en tiendas de venta al menudeo en la ciudad para rastrear el comportamiento de compra, y "cable dividido", dos cables diferentes de TV que corren por la ciudad con algunas casas en el cable A y otras en el cable B, para probar diferentes estrategias de publicidad y niveles de presupuesto. Las compañías pueden correr anuncios comerciales extra en un cable, por ejemplo el cable A, cuando los anuncios de servicio público corren en el B, para comparación. Los datos de compra familiar indican si la publicidad extra creó más compra en las familias en el cable A. En el caso de Equal, cuando se introdujo la marca, el gerente de marca trató dos niveles de gasto de medios: $3 800 millones y $5 700 millones (extrapolados a niveles nacionales). Después de una prueba de 20 semanas, no hubo diferencia significativa entre los porcentajes de compra Equal en las familias con "cable dividido"; así, fue razonable un menor nivel de gasto.

Cálculo de decisiones

Los sistemas computarizados de apoyo de decisiones [DSS, decision support system] como el ADBUDG (Little, 1970) ayudan sistemáticamente a estructurar decisiones de presupuesto. Los gerentes proporcionan entradas subjetivas, por ejemplo, acerca del impacto esperado de aumentar o disminuir en 50 por ciento el gasto en publicidad. El programa computarizado calcula la respuesta del consumidor y despeja el gasto óptimo. Aun cuando usar sólo datos subjetivos produce resultados que son difíciles de vender a otros, los DSS que combinan el juicio con datos han facilitado la toma de decisiones y prometen ser más útiles en el futuro.

Resumen

Estudios sobre qué métodos se usan en la práctica han abarcado a Estados Unidos y al extranjero (vea la revisión de Bigné, 1995). Los hallazgos generales son los siguientes:

- La mayor parte de las compañías usan métodos múltiples para establecer presupuestos.
- En general, los métodos han evolucionado a partir del simple método de porcentaje de ventas hasta un mayor uso del más complejo método de metas y tarea. Este último se aplica en compañías más grandes y en las que manufacturan productos para el consumidor.
- El porcentaje de ventas y los métodos asequibles son todavía preferidos, en particular entre empresas industriales y las más pequeñas.
- El método de paridad competitiva no es por lo general el método principal pero complementa mejor a otros.

- Se ha discernido una tendencia pequeña pero notoria hacia más experimentación. Esto es fácil de hacer con el Internet.

La forma de mejorar el proceso de presupuestar publicidad sigue siendo un aspecto importante de investigación, puesto que organizaciones como el Marketing Science Institute han encargado estudios que investigan cómo se pueden lograr más avances (Greyser y Root, 1999). Algunos lineamientos razonables para establecer presupuestos de publicidad, además de los métodos de conveniencia y asequible, son los siguientes (Lamons, 1995):

La participación del mercado es importante; cuanto más alta sea, más se debe gastar en protegerla.

Nuevos productos requieren mayor apoyo que los ya establecidos.

Los mercados que al año crecen 10 por ciento o más requieren una inversión en publicidad más alta que el promedio.

Si su producción está a menos de dos tercios de su capacidad, se debe pensar en aumentar el presupuesto en publicidad.

Los productos con bajos precios unitarios (menos de $10 000) requieren mayor apoyo en publicidad que los productos con precios unitarios altos. Los productos de los precios más altos y con fuertes descuentos deben recibir más apoyo que los productos que tienen precios "promedio".

Los productos de calidad más alta requieren un mayor gasto en publicidad.

Las líneas más amplias de productos requieren más apoyo.

Los productos estándar y fuera de estantes necesitan más apoyo que los productos personalizados.

EVALUACIÓN DEL TEXTO DE UN ANUNCIO: MEDIDAS CON BASE EN LABORATORIO

Como ya se mencionó en este capítulo, los gerentes de producto participan de un modo poco frecuente en el desarrollo del texto real de publicidad; ese trabajo se delega a especialistas creativos de la compañía o de una agencia. No obstante, el gerente de producto debe participar con la prueba de la campaña de publicidad antes que se gaste una cantidad importante de dinero en la misma. Un gran número de variables suele ser fácil de probar: el portavoz, el mensaje por sí mismo (texto), la ejecución (por ejemplo humor frente a otros métodos), medios y otros factores.

La figura 11.14 es una tipología de los diferentes métodos empleados antes y después de probar la publicidad (Belch y Belch, 1993; Batra, Myers y Aaker, 1996). En las pruebas de laboratorio se muestran anuncios a las personas y se les pide contestar preguntas. La ventaja de las pruebas de laboratorio es que el investigador puede controlar con todo cuidado el entorno, sin distracciones a quien conteste, y manipular varios aspectos diferentes de la publicidad; esto es, la prueba tiene *validez interna* muy alta. La desventaja es que la situación no es real; quien conteste proporciona respuestas en un entorno nada natural (es decir, la *validez externa* es baja). Las pruebas de campo proporcionan medidas reales porque son hechas bajo condiciones naturales de observación. Sus ventajas y desventajas son la imagen espejo de pruebas de laboratorio: el entorno es realista, pero el investigador no puede controlar otras variables que podrían afectar la respuesta al anuncio, por ejemplo el anuncio de un competidor, el ruido de niños, etc. Por tanto, las pruebas de campo tienen validez externa alta pero validez interna baja.

FIGURA 11.14 **Clasificación de métodos de publicidad para probar texto**

	Prueba relacionada con publicidad (recepción o respuesta al mensaje mismo y su contenido)	**Prueba relacionada con el producto** (impacto del mensaje en el conocimiento del producto, gusto, intención de comprar o uso)
Medidas de laboratorio (quien responde tiene conocimiento del proceso de prueba y medición)	**Celda I** Procedimientos antes de prueba 1. Jurado de consumidores 2. Prueba de portafolio 3. Pruebas de disponibilidad 4. Medidas psicológicas Cámara visual GSR/EDR	**Celda II** Procedimientos antes de prueba 1. Pruebas en cine 2. Pruebas de avances 3. Tiendas de laboratorio
Medidas reales (quien responde no tiene conocimiento del proceso de prueba y medición)	**Celda III** Procedimientos antes de prueba 1. Vehículos de publicidad falsa 2. Pruebas de petición 3. Pruebas en el aire Procedimientos después de prueba 1. Pruebas de reconocimiento 2. Pruebas de recordatorio 3. Medidas de asociación 4. Medidas de combinación	**Celda IV** Procedimientos antes y después de prueba 1. Pruebas antes y después 2. Pruebas de ventas 3. Pruebas de minimercado

Fuente: George E. Belch y Michael A. Belch, *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective,* 4a. ed., Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1997, capítulo 20, p. 687.

Jurado de consumidores

Una forma común de probar la publicidad utiliza sesiones de grupo, un pequeño grupo de clientes que son llevados por un moderador a un análisis de la publicidad. Los conceptos de publicidad están con frecuencia en la forma de lo que se llama *libretos* para anuncios de televisión, imágenes sin elaborar que muestran la idea que hay detrás de la "historia" que se relatará (para anuncios de radio se usan palabras en lugar de imágenes). Para revistas y otros formatos impresos, se muestran ejecuciones reales; la tecnología de multimedia permite el uso de anuncios más realistas.

Pruebas de portafolio

En este método a un grupo de personas se le muestra anuncios de control y de prueba. Después de ver un portafolio de anuncios, se pregunta a las personas qué información recuerdan de los anuncios y cuál de ellos prefieren. Los anuncios que más son recordados y que gustan más son considerados como los de mayor efectividad.

Pruebas de disponibilidad

La disponibilidad del texto de un anuncio impreso se puede determinar mediante el uso de métodos que, por ejemplo, cuentan el número de sílabas por 100 palabras, lo largo de oraciones y otros aspectos estructurales del texto. Los resultados proporcionan una evaluación de la capacidad de lectura necesaria para comprender un anuncio que debe comparar la audiencia objetivo (usted no habla a estudiantes de tercer grado igual que a personas con grado de doctorado; es más sencillo y con frecuencia se disfruta más que hablar con estudiantes de tercer grado) y puede compararse contra normas obtenidas de anuncios que tuvieron éxito.

Métodos psicológicos

Un método de "ciencia fantástica" para evaluar publicidad comprende un conjunto de técnicas que mide respuestas físicas involuntarias al anuncio. Éstas incluyen:

Dilatación de la pupila. Los pupilómetros miden la dilatación (una actividad relacionada con una acción o una incitación) y constricción (conservación de energía).

Respuesta pelicular galvánica/respuesta electrodérmica (GSR/EDR). La respuesta a un estímulo activa las glándulas sudoríparas; esta actividad puede ser medida con el uso de electrodos unidos a la piel.

Seguimiento de ojos. A quienes se les pide observar o leer un anuncio se les aplica al mismo tiempo un sensor que dirige haces de luz infrarroja a sus ojos. Esto puede medir cuánto de un anuncio se lee, qué parte del anuncio está atrayendo la atención, y la secuencia de lectura y atención.

Exámenes cerebrales. Dar seguimiento a la actividad del cerebro indica qué partes del cerebro están activas y por tanto el nivel de participación, afecto, etcétera.

Pruebas en cines

Este método se utiliza para hacer pruebas para comerciales por televisión. El servicio es vendido por compañías como Advertising Research Services y Advertising Control for Television. Los participantes para pruebas en cines son contactados por teléfono, entrevistas en centros comerciales techados, correo directo o por Internet. Se realiza un programa de televisión o algún otro tipo de entretenimiento en un lugar semejante a un cine, con intermedios comerciales (las pruebas de "avances" usan equipos móviles más pequeños cerca de centros comerciales techados). El programa se usa de modo que quienes contesten no se concentren sólo en los comerciales; una narración podría informarles que el programa de televisión es piloto para una nueva red o serie por cablevisión. Después de ver los anuncios, a los participantes se les hacen preguntas acerca de lo que recuerden, su actitud, intereses, etcétera.

Tiendas de laboratorio

En este procedimiento de prueba el investigador trata de simular un ambiente de compras al montar, por ejemplo, un anaquel semejante al de un supermercado con marcas reales. A los participantes se les muestra texto de publicidad y escogen marcas reales. Un proveedor popular de esta clase de pruebas es Research Systems Corporation con su sistema ARS de prueba de textos. Las tiendas virtuales en la Web son otra opción nueva.

MEDIDAS REALES

Vehículos de publicidad ficticia

Algunos investigadores elaboran revistas "ficticias" con material editorial regular, anuncios comunes y corrientes y un conjunto de anuncios de prueba. Las revistas se distribuyen a una muestra aleatoria de casas en una zona geográfica predeterminada. Después de pedirles que lean la revista como lo harían normalmente, los consumidores de esta muestra son entrevistados acerca del contenido editorial y de los anuncios de prueba.

Pruebas de encuestas

Un gerente de producto y/o una agencia de publicidad pueden dar seguimiento al número de preguntas generadas por un anuncio que tiene un sitio de Internet de respuesta directa, número telefónico de llamada sin costo, o una tarjeta lectora de encuesta adherida. En un mercado de

negocio a negocio, es muy común el uso de tarjetas “bingo”, tarjetas de respuesta que tienen agujeros numerados correspondientes a los anuncios numerados en la revista.

Pruebas de recordatorio/al aire

IRI, Burke Marketing Research, ASI Market Research, Gallup & Robinson y Nielsen venden esta clase de servicio. En esencia, un anuncio real por televisión (uno de quizá varias ejecuciones que se prueban) se insertan en un programa de televisión en uno o más mercados de prueba. Se entrevista a consumidores y se les pregunta si vieron el anuncio; si es así, se les hacen más preguntas acerca de qué puntos recuerdan del texto, marca y cosas por el estilo. Los servicios difieren un tanto en las preguntas formuladas y cómo se engancha la muestra. Gallup & Robinson, por ejemplo, contrata previamente una muestra de personas a quienes se les pide por anticipado que observen el programa particular en el que se correrá el anuncio de prueba.

Pruebas de reconocimiento

Éste es el método de más uso para hacer pruebas previas de anuncios impresos y está estrechamente relacionado con el método de “en el libro” de Starch INRA Hooper. Con este método un investigador entrevista a personas en sus casas al preguntarles si han leído una edición particular de una revista y luego hojean la revista para obtener información acerca de si los entrevistados han visto el anuncio, cuánto de éste han leído y cuánto recuerdan. El método de Starch y las “calificaciones” de Starch resultantes se emplean para dar seguimiento y evaluar campañas completas.

Pruebas de minimercado/ventas

Los mercados Information Resources, Inc. (IRI) BehaviorScan descritos en la sección de presupuestos de publicidad también se usan para probar el texto de un anuncio. Con el uso de la metodología de cable dividido, en lugar de probar un aumento puro en dólares de publicidad, las familias de los dos cables reciben diferente texto de publicidad. Al comparar el comportamiento de compras en las tiendas donde compran las familias, el gerente de producto puede determinar si una plataforma de texto es más efectiva que la otra. No obstante, como ya se dijo en este capítulo, las ventas a corto plazo no son necesariamente el único criterio apropiado para anunciar.

La publicidad por Internet es relativamente fácil de probar. Diferentes anuncios a todo el ancho de pantalla pueden correr por la hora del día, semana, por tipo de sitio, etc. Además, la naturaleza de respuesta directa de la publicidad en Internet la hace fácil de evaluar en términos de los *clicks* y de la compra final.

SELECCIÓN DE MEDIOS

La planeación de medios es un campo en sí mismo y por lo general es una especialidad dentro de las agencias de publicidad. Por tanto, el plan de medios se deja con frecuencia a los “expertos”. No obstante, para ayudar a los gerentes de marca a entender algunos aspectos de la planeación de medios y proporcionar un método a seguir cuando no se disponga de ayuda, se le proporciona un análisis que sirve de base a la planeación de medios. Existen tratamientos más detallados que están fuera del alcance de este libro (por ejemplo Sissors y Bumba, editores, 1996).

El plan básico de medios define *dónde* (en qué vehículos, por ejemplo, televisión, revistas, radio, el Internet) y *cuándo* (fecha del año, día, etc.) aparecerá la publicidad. Estas

decisiones, que determinan con qué frecuencia es visto un anuncio y por cuántas personas, a su vez están fuertemente influidas por decisiones anteriores sobre estrategia de publicidad, mensaje y audiencia objetivo, así como por problemas como el desgaste de un anuncio (que a su vez está influenciada por el porcentaje de "confusión" anticipado, en general, y en anuncios de la competencia en particular). Para facilitar una explicación, por separado se estudian los problemas de *dónde* y *cuándo*.

Dónde

La decisión de dónde anunciar tiene tres componentes básicos: relación con la audiencia objetivo, ajuste contextual y duplicación o desgaste.

Selección eficiente de audiencia

El tratar de relacionar audiencias objetivo lleva a comparar, en términos de eficiencia, los vehículos para llegar a audiencias deseables. Algunas medidas, como el costo por millar (CPM), se convierten en el criterio para comparar vehículos diferentes. El costo por millar mide cuánto cuesta al anunciador llegar a 1 000 clientes mediante el uso de un medio en particular. Por ejemplo, según los datos en circulación y tarifas de publicidad del sitio Web *www.MediaStart.com,* el CPM de 2 000 para *Business Week* en un anuncio impreso a cuatro colores fue de $97.14, mientras que para *People* fue de $44.31. Las clasificaciones y los datos de circulación (como las clasificaciones de audiencia por radio de Arbitron, clasificaciones de Nielsen por televisión, Standard Rate y Data Services, audit. Bureau of Circulations y mediciones de audiencia de la revista Simmons's) son datos vitales para la toma de decisiones y, en consecuencia, son objeto de fuerte debate. El enfoque debe ser (y así lo es cada vez más) sobre el costo por millar de lectores "relevantes", escuchas u observadores, es decir, el costo por millar en el mercado objetivo. Esto es lo que lleva a tantos anuncios de cerveza y autos a eventos deportivos, por ejemplo. No obstante, una gran parte de la industria todavía se apoya en maximizar los puntos brutos de clasificación como criterio para la selección de medios. Es importante reconocer que los números del costo por millar (CPM) o de puntos brutos de clasificación (GRP) pueden sobreestimar con mucho el número real de lectores u observadores. La mayoría de las personas no leen las páginas de anuncios que llenan las revistas, no atienden las inserciones en periódicos o ni siquiera permanecen en su alcoba mientras pasan anuncios de televisión (en su lugar prefieren leer, prepararse algún alimento, ir al baño, dormir, etc.). En consecuencia, es muy importante ajustar el total de audiencia a probables niveles de lectores u observadores.

Un aspecto importante de selección es el uso de un producto. Varios servicios (por ejemplo, la oficina de investigación de mercados) clasifican los vehículos de medios por el uso promedio del producto. Por tanto, el costo por millar se puede ponderar por el uso del producto.

Otro importante aspecto de un plan de medios es la diferenciación regional. No sólo varía por región el uso de un producto, sino que también difieren las características deseadas y las preferencias culturales. En consecuencia, aun cuando los vehículos regionales puedan costar más en el sentido del costo por millar, es deseable concentrarse en ciertas regiones (en especial si su nivel de participación o distribución varía regionalmente) y usar mensajes y medios diferentes por región.

Ajuste al contexto

Este ajuste cae en dos subcategorías, ajuste y programa general de medios y contexto del anuncio. Los problemas de ajuste al nivel de los medios son obvios: es difícil demostrar por

radio la operación de una máquina, incorporar música u otros sonidos en medios impresos, o dar información detallada que sea recordada en anuncios de radio o televisión.

Un nivel más sutil de ajuste comprende el contexto del anuncio, incluyendo al programa y a los otros anuncios. El ajuste de producto abarca la interacción entre la imagen del producto y la imagen propia del vehículo. Por ejemplo, es cierto que la lucha profesional entrega a espectadores de alto nivel económico a un costo competitivo por millar, pero, ¿tiene sentido anunciar productos de alto costo (por ejemplo cristal de Tiffany o vinos importados) en los recesos entre las luchas? Este problema se magnifica si un vehículo emite al aire temas controversiales que pueden llevar a una reacción o hasta a un boicot en contra de los anunciantes (como ha sido el rápido retiro de anuncios en programas de polémica, o de programas con disputas entre los participantes.)

La interacción de la imagen de un anuncio y su contexto inmediato también es relevante. Por ejemplo, un anuncio divertido puede perder su efecto si se coloca en el contexto de un programa de comedia o una serie de otros ocho anuncios divertidos. En un vehículo serio, hasta puede parecer sin gusto. Aun cuando es imposible controlar o pronosticar qué historia aparecerá en la página del frente de un anuncio impreso, o qué anuncios aparecerán durante cierto intermedio comercial por televisión, las estimaciones cultas son posibles y recomendables. Cuando muchos productos de la misma categoría se anuncian unos cerca de otros, los efectos competitivos son serios: muchos consumidores no pueden distinguir entre lo dicho por unos y otros. (Usted sabe que después de ver deportes en televisión debemos comprar cerveza, calzado de deportes y autos, pero raras veces recuerda por qué o cuáles).

Duplicación y desgaste

La duplicación (exposiciones múltiples al mismo anuncio), dependiendo de la meta, puede ser deseable (para un mensaje sutil, un concepto o beneficio complicado, o un mensaje que pronto se olvida) o se desperdicia (si el mensaje es sencillo). Es evidente que los vehículos que compiten suelen duplicar audiencias; por ejemplo, se presenta un importante traslape entre lectores de *Fortune, Business Week* y *Forbes*. También hay evidencia de que los consumidores se cansan muy pronto de recibir mensajes idénticos, aun cuando esto es menos cierto para mensajes complejos que para sencillos. En contraste, alguna evidencia sugiere que ligeras variaciones en el texto, si bien es un poco costoso debido a las múltiples y necesarias ejecuciones, retarda el desgaste del anuncio (Unnava y Burnkrant, 1991). Aun cuando el número de posibles combinaciones de vehículos hace difícil un análisis completo (pero no imposible dado el mayor poder de cómputo), se puede lograr un sentido razonable al calcular la audiencia no duplicada de cada vehículo y, cuando se alcanza el objetivo, concentrarse en vehículos con grandes audiencias no duplicadas.

Cuándo

Los problemas que se refieren a cuándo anunciar afectan de modo directo la evaluación de dónde anunciar. Por ejemplo, los lectores y el consumo de un producto varían por estación del año o edición y los observadores y escuchas por programa, hora del día, día de la semana, etc. Para este análisis, suponga que la mayor parte de éstos son considerados en el análisis de *dónde* y aquí aborda dos problemas: estacionalidad y forma de gastar.

Como ya se dijo antes en el libro, existe estacionalidad para muchos productos, tanto para el consumidor como para los industriales. La pregunta de cuándo anunciar se ve afectada en gran medida por la audiencia objetivo, por ejemplo, tiendas de venta al menudeo frente a consumidores de esquís y distribuidores frente a consumidores de artículos industriales, por-

FIGURA 11.15 **Forma de evaluación de vehículos de medios**

	Contacto				Impacto			Costo efectivo por millar (CPM)
Vehículo	Costo	Tamaño de audiencia objetivo	Duplicación con otros vehículos	CPM objetivo (O)	Ajuste de impacto/producto	Texto, ajuste de contexto	Efectividad total (E)	O/E

que los minoristas y los distribuidores toman decisiones mucho antes que los consumidores. Además, los temas de relevancia inmediata (que sugiere publicidad durante la estación de compras) y confusión (que puede alegar por publicidad fuera de estación) tienen impacto en la coordinación. Por ejemplo, para algunos productos como son los "remedios fríos", a veces se emplea un modelo de gasto "principal" con mensajes previos a la estación principal de uso (por ejemplo la estación fría y de gripes) para hacer que los consumidores se surtan de una marca y, al mismo tiempo, queden fuera del mercado para las marcas competidoras.

Se presenta un problema al establecer el modelo de gasto durante el ciclo de vida de los anuncios. Un estudio encontró que la publicidad es más eficiente al principio del ciclo de vida y, por tanto, debe ser más intensa durante la introducción y crecimiento (Parsons, 1975). También es importante la pregunta sobre si el gasto debe ser homogéneo en todo el periodo relevante o se concentra en un periodo corto. Diversos estudios sugieren que un modelo desigual de gasto (pulsante) es más eficiente que un nivel homogéneo.

Otras consideraciones

Además de las complejidades ya estudiadas, las decisiones respecto a los horarios de medios se ven influidas por varios acuerdos de asignación de precios y promociones ofrecidas por los medios. Por ejemplo, los grandes anunciantes obtienen una tarifa más conveniente por televisión que los pequeños anunciantes, porque compran grandes bloques de tiempo "directo", por ejemplo antes que empiece la estación a la baja en televisión. En consecuencia, la decisión de los medios se deja a especialistas que tienen la mejor información sobre tarifas actuales y la capacidad de negociar para obtener los mejores precios en medios. No obstante, a veces es útil tener una hoja de trabajo para evaluar varios vehículos. En este sentido, se ha encontrado útil la hoja de trabajo de la figura 11.15.

EVALUACIÓN DE LOS EFECTOS DE LA PUBLICIDAD

Dada la cantidad de dinero gastada en publicidad, es sorprendente el poco esfuerzo que se hace para evaluar si está o no está funcionando. Se han escrito libros enteros sobre cómo es la prueba de textos en sesiones de grupo y en situaciones de cine; sin embargo, estos dos métodos tienden a usarse para tomar decisiones acerca de diferentes estrategias de texto en lugar de usarlas para una evaluación posterior a la puesta en práctica. Esta sección se concentra en una evaluación cuantitativa del impacto de gastos de publicidad después de terminarse una campaña.

Estudios de seguimiento

Los estudios convencionales de seguimiento son encuestas de cierta sencillez que hacen dos clases de preguntas a quienes son encuestados. Una es de "mente superior" o, en una forma más técnica, de recordatorio sin ayuda: al encuestado se le pregunta si recuerda haber visto un anuncio de la marca. Por ejemplo, al entrevistado se le podría preguntar "¿Ha visto la campaña publicitaria con actores y actrices famosos con leche en sus labios?" Si la respuesta es afirmativa, esta técnica da seguimiento a la pregunta con una solicitud de que repita los puntos principales del texto para determinar su comprensión. Si el entrevistado indica que la campaña es "¿Tomó leche?" la campaña obtiene la calificación más alta. También podrían hacerse otras preguntas. La segunda clase de encuesta utiliza un recordatorio con ayuda: "¿Ha visto la campaña de publicidad '¿Tomó leche?'?" Este método detecta información no activa en la memoria que puede ser importante en el punto de compra. No es sorprendente que los números que se recuerdan y que son producidos con ayuda son mucho mayores que los de recordatorio sin ayuda.

A continuación estos estudios dan seguimiento a respuestas con el tiempo, a veces a intervalos constantes, usando ya sea la misma muestra de quienes contestan (un panel) o un grupo diferente y seleccionado al azar. El gerente de producto entonces puede ver cómo aumenta el reconocimiento, comprensión o interés, se hace plana o nunca levanta. Los porcentajes obtenidos a partir de estos estudios se comparan con normas derivadas de campañas de publicidad previas.

Los estudios de seguimiento también usan pruebas de reconocimiento. Como ya se dijo antes, Starch usa lo que se llama métodos "a través del libro". Estas situaciones de recordatorio con ayuda muestran una revista (u otro vehículo de medios) a entrevistados. Por cada anuncio hacen preguntas relativas a si la persona ha visto el anuncio, cuánto lo ha leído, etc. Estos estudios tienden a evitar preguntas acerca de compras, porque su interés está más sobre objetivos como los que se muestran en la figura 11.8.

Ventas y publicidad del pasado

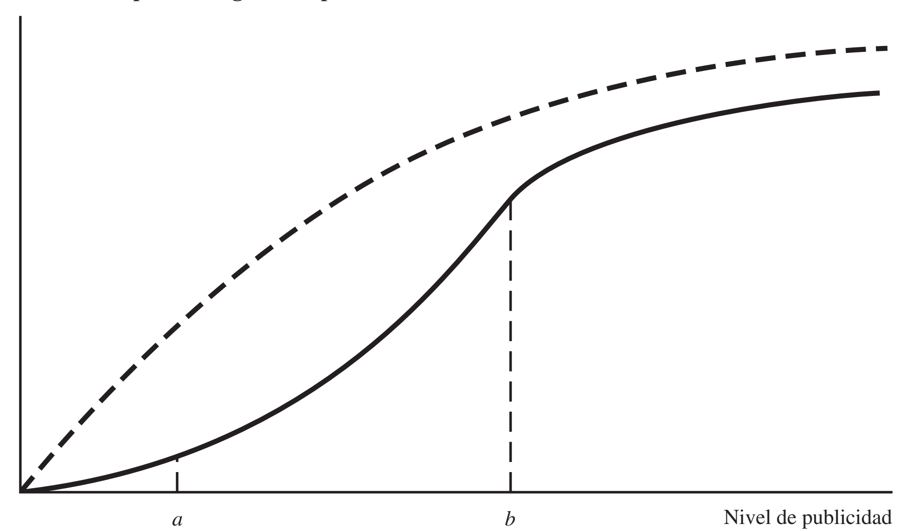
Casi todos los estudios de los efectos históricos de la publicidad estuvieron a nivel acumulado (evaluaron el impacto de presupuestos anuales sobre ventas anuales). En esencia, comprendían observar la relación entre gasto en publicidad en el pasado y ventas en el pasado ya fuera en diferentes zonas geográficas (sección transversal) o en diferentes tiempos. Estos métodos continúan en uso, aunque con menos frecuencia que los estudios de seguimiento.

La figura 11.16 muestra dos posibles relaciones no lineales entre gasto en publicidad y respuesta del mercado (ventas, participación, etc.). La curva continua tiene forma de S y supone que hay un intervalo en el que la publicidad produce rendimientos crecientes: el siguiente dólar gastado es más efectivo de lo que fueron algunos dólares previos. Esto ocurre entre los puntos a y b. Después del punto b, la publicidad produce rendimientos a la baja. La curva interrumpida muestra una relación que produce rendimientos decrecientes en todo el intervalo de gastos de publicidad.

Estos métodos usan datos reales de mercado para evaluar el impacto de ventas en publicidad: $S = f(\text{Adv})$, para calcular las curvas mostradas en la figura 11.16. Matemáticamente, éstas tienden a seguir tres formas diferentes:

1. Lineales: $S = B_0 + B_1 \text{ Adv}$
2. Rendimientos marginales decrecientes:
   a) $S = B_0 + B_1 \log(\text{Adv})$

FIGURA 11.16 **Impacto del gasto en publicidad**



b) $S = B_0 + B_1 \text{ Adv} - B_2 (\text{Adv})^2$

3. Forma de S: $S = \exp[B_0 - B_1 \text{ Adv}]$,

donde "exp" es "exponenciación", es decir, elevar la constante matemática *e* a la potencia $[B_0 - B_1 \text{ Adv}]$. En general, estos modelos se calculan usando programas estándar de análisis de regresión. Aun cuando las generalizaciones son difíciles, el apoyo para el modelo en forma de S parece ser el más fuerte (Simon y Arndt, 1980).

Un problema serio con los modelos previos es que son incompletos (técnicamente *mal especificados*); otras variables que afectan las ventas (por ejemplo, el precio, calidad, distribución, inercia y ventas del pasado, competencia) están excluidas del modelo. En consecuencia, los cálculos de los efectos de la publicidad pueden ser imprecisos (por lo general se indican en exceso) debido a que se confunden con los efectos de las otras variables (omitidas). Esto sugiere que los intentos por evaluar el efecto de la publicidad también necesitan que se evalúen (controlen) de manera simultánea los efectos de otras variables relevantes. Por ejemplo, esto convierte al modelo lineal en lo siguiente:

$$\text{Ventas} = B_0 + B_1 \text{ Adv} + B_2 \text{ Precio} + B_3 \text{ Calidad} + B_4 \text{ Distribución} + B_5 \text{ Ventas pasadas} + \ldots$$

donde B_5 representa el efecto remanente de ventas pasadas (por tanto publicidad anterior, etc.) sobre las ventas actuales. Los modelos de este tipo se conocen a veces como modelos *Koyck*.

Diversos estudios realizados en esta tradición han producido algunos resultados que se pueden generalizar (Assmus, Farley y Lehmann, 1984). En 128 estudios el efecto promedio (elasticidad) de la publicidad actual sobre las ventas actuales es alrededor de .22 (un aumento de 100 por ciento en publicidad lleva a un cambio de 22 por ciento en ventas), y el efecto remanente, esto es, la elasticidad de impacto de la publicidad actual sobre ventas futuras por medio del efecto de inercia de ventas pasadas sobre ventas actuales es alrededor de .47, lo cual indica que el impacto a largo plazo es tan importante como su efecto inmediato. Del mismo modo, pequeñas pero interesantes diferencias parecen presentarse en productos y mercados; por ejemplo, los productos alimenticios tuvieron elasticidades ligeramente más

altas. No obstante, otros investigadores sugieren impactos más bajos por la publicidad. En consecuencia, un punto inicial y razonable para calcular el impacto de la publicidad es la probabilidad de que duplicar el presupuesto de publicidad (un aumento de 100 por ciento) genere entre 1 y 30 por ciento de aumento en ventas, si todo lo demás sigue igual.[3]

Dado nuestro anterior análisis acerca del valor de inversión de la publicidad, merece la pena describir algunos resultados ulteriores acerca de su impacto a largo plazo. En lugar de simplemente ver la elasticidad a largo plazo, una perspectiva interesante es cuánto dura una publicidad de $1. Varios estudios han examinado este problema (Clarke, 1976; Leone, 1995). Han encontrado evidencia consistente de que 90 por ciento del impacto de la publicidad para artículos de consumo se presenta dentro de los primeros seis a nueve meses, lo cual implica que cualesquier beneficios que se deban a la "simple exposición" desaparecen en no más de un año y que la publicidad y otros esfuerzos de comunicación deben ser de empleo continuo.

Otra debilidad de estos modelos econométricos es que pasan por alto el efecto de la competencia. La competencia se puede incorporar al usar valores relativos para las variables de pronóstico como son la participación en publicidad, precio con respecto al precio promedio de la categoría, etc. Un método alterno es considerar el siguiente punto inicial, suponga un mercado maduro con demanda primaria constante:

Nuestra participación = nuestro esfuerzo/(nuestro esfuerzo + suma de sus esfuerzos)

Matemáticamente, esto suele estar representado por el siguiente modelo (lógístico):

$$\text{Participación en el mercado de la marca } i = \exp[B_{i0} + B_{i1}\,\text{Adv}_i + \ldots]/\Sigma \exp[B_{j0} + B_{j1}\,\text{Adv}_j + \ldots]$$

También hay evidencia de que la publicidad interactúa con otras variables como el precio. Dos hipótesis sugieren la forma en que la publicidad puede afectar la sensibilidad al precio. Una es la hipótesis del *poder del mercado*, mayores niveles de publicidad construyen lealtad a la marca y, por tanto, disminuyen la sensibilidad al precio. La otra es la hipótesis de la *publicidad como información*, la cual sugiere que la publicidad proporciona más información acerca de marcas en una categoría, la cual usarán los consumidores para cambiar con base en el precio y otros factores; esto es, la publicidad aumenta la sensibilidad al precio. (Esto lleva a pronósticos, que generalmente no se han materializado, de que los precios caigan de manera importante debido al Internet.) No es de sorprender que la evidencia empírica apoye estas dos hipótesis (Mitra y Lynch, 1995). Aún así, por lo general parece que la publicidad reduce la sensibilidad al precio (Jedidi, Mela y Gupta, 1999; Mela, Gupta y Lehmann, 1997).

Esta clase de análisis se puede usar para ayudar a establecer presupuestos así como para diagnosticar los efectos de un gasto en publicidad. Un ejemplo de la aplicación de métodos econométricos al establecimiento de presupuestos se refiere al refresco de naranja en polvo de General Foods, Tang (DeBruicker, 1974). El modelo empleado en esa aplicación fue

$$S_t = B_0 + B_1 L[1 - \exp(-bA_t)] + B_2 P_t + B_3 S_{t-1},$$

donde la variable dependiente, ventas, se midió en el tiempo para diferentes territorios de ventas; el término L muestra diferencias en efectos de la publicidad debidos a la cobertura de distribución, demografía, y niveles existentes de ventas entre territorios de ventas; P es costo en promoción; y el término atrasado de ventas muestra efectos remanentes. El

[3] La gran mayoría de investigación empírica en este campo se ha concentrado en productos y servicios al consumidor. Así, generalizar estos hallazgos a productos industriales debe hacerse con precaución.

término exponencial de publicidad crea una respuesta no lineal entre publicidad y ventas con un límite alto y uno bajo.

Después de calcular los efectos del gasto en publicidad con datos reales, los parámetros del modelo (las *B*) se usaron para determinar niveles óptimos de gasto de publicidad.

El otro método principal para calcular el impacto de la publicidad sobre ventas utiliza datos de compra de consumidores individuales. Estos datos se hicieron ampliamente disponibles con la introducción de escáneres en supermercados para medir alguna categoría (artículos de consumo comprados con frecuencia) y también existen en registros de numerosas compañías (por ejemplo empresas de servicio eléctrico y teléfono). En esencia, las formas del modelo se asemejan a las estudiadas antes, pero los datos se analizan al nivel de una familia individual (o al segmento más pequeño). Mientras que los costos de arranque (por ejemplo obtener datos en forma para análisis) son altos, este tipo de datos está empezando a dar estimaciones más precisas del impacto de la publicidad, en especial cuando se usan datos de "una sola fuente", datos que también tienen exposición a la publicidad al nivel individual (Tellis, 1988; Winer, 1993).

Quizá el estudio más detallado de la efectividad de la publicidad se deba a Lodish y otros (1995). La conclusión de ellos, con base en 389 pruebas ponderadas de publicidad (presupuesto), fue que el gasto en publicidad crea aumentos notables en ventas sólo cuando los anuncios llevan algunos nuevos beneficios o usos (como en el caso de nuevos productos). Este hallazgo ha sido repetido por otros, incluyendo Eastlack y Rao (1989) y Vakratsas y Ambler (1999). Lo cual significa que el efecto probable de duplicar un presupuesto sea de 2 por ciento o menos de aumento en ventas para un producto maduro, sin información nueva, mientras que puede estar en la cercanía de 30 por ciento para un nuevo producto o aplicación. Los impactos bajos para productos maduros se deben en parte a la reacción de la competencia: Si Coca-Cola aumenta su publicidad, también lo hace Pepsi, de modo que los aumentos en ventas provienen ya sea de otros competidores (más pequeños) o al aumentar las ventas de categoría (demanda primaria).[4] Con todo, alguna investigación (MacInnis, Rao y Weiss, 2002) sugiere que el texto basado en el afecto puede ser efectivo para marcas que se compran con frecuencia.

Experimentación

Además de su uso para establecer presupuestos y evaluar un potencial texto de publicidad descrito ya antes en este capítulo, la experimentación como medio para evaluar la efectividad de la publicidad tiene una larga tradición en marketing. Los primeros ejemplos examinaban diferentes políticas de periodicidad de la publicidad. Por desgracia, los experimentos de campo —que usan productos reales en un escenario real— son costosos y consumen tiempo. No obstante proporcionan evidencia de que los anuncios funcionan, por ejemplo, al estimular llamadas telefónicas a un número anunciado (Tellis Chandy, y Thaivanich, 2000). Los experimentos de campo implican manipular varios niveles de variables de marketing en territorios de ventas diversos, tiendas diferentes o a distintos grupos de consumidores durante un tiempo prolongado para detectar cualesquier efectos de la variable manipulada. Además, los experimentos de campo son políticamente difíciles, porque si bien es fácil obtener un gerente regional que acepte un mayor aumento en publicidad (o reducción de precio), es

[4] Un estudio interesante de Tellis, Chandy y Thaivanich (2000) examina la efectividad de publicidad en televisión directa según una ejecución creativa, estación de televisión y la interacción de la estación por la hora del día.

FIGURA 11.17 De objetivos a una contribución adicional

Ejemplo: Sedán deportivo de lujo			
Cambios en percepciones		6.7%	
Impacto en consideración	× 1.5	10.0%	Aumento en consideración
Conversión a visitas a sala de exposición	× 0.5	5.0%	Mayor probabilidad de visita a sala de exposición
Porcentaje de cierre en visitas a sala de exposición	× 0.10	0.5%	Mayor probabilidad de compra
Tamaño de segmento	× 500 000	2 500	Autos adicionales vendidos
Contribución marginal por auto	× $5 000	$12.5m	Contribución adicional neta por publicidad al segmento

difícil obtener la aceptación para una reducción en publicidad (o aumento en precio), ya sea regional o corporativo.

Unión de objetivos a una contribución adicional

La evaluación de la efectividad de la publicidad requiere con frecuencia de un lazo que vincule objetivos de publicidad con la (quizá) mayor contribución que resulta de la publicidad (Eechembadi, 1994). Una ilustración del método para un sedan deportivo de lujo aparece en la figura 11.17.

Suponga que el gerente de producto tiene metas de una mejora de 10 por ciento en la percepción de estilo, 5 por ciento en rendimiento y 5 por ciento en diseño deportivo, para un promedio de mejora de 6.7 por ciento en las tres dimensiones. Una investigación hecha previamente ha demostrado que hay un multiplicador de 1.5 a partir de la mejora de percepción para el aumento en el número de consumidores que tomarán en cuenta el automóvil, y de aquí el 10 por ciento de aumento en consideración. Del mismo modo, la experiencia dice que 50 por ciento del aumento en consideración resulta de una visita a la sala de exposición y 10 por ciento de esos casos resulta en una venta (estas suposiciones se pueden observar de continuo en el mercado). Así, la publicidad ha aumentado la probabilidad de compra en un 0.5 por ciento. Si el tamaño del segmento es de 500 000 personas y la contribución de utilidad por auto es de $5 000, la contribución adicional por la publicidad es de $12 500 millones. Esta cantidad se puede comparar entonces contra el costo de la publicidad para fines de evaluación.

Evaluación de presupuestos de anuncios

No es raro que en un presupuesto se solicite un aumento en gasto de anuncios que en una proforma de pérdidas y ganancia lleva a un aumento en ventas. Una cuestión crítica, pero no siempre resuelta, es si resulta razonable esperar el aumento implicado con base en el mayor gasto. Considere el siguiente aumento en presupuesto:

	Actual	Propuesto
Ventas	30 000 000	39 000 000
Margen bruto (50%)	15 000 000	19 500 000
Publicidad	5 000 000	8 000 000
Utilidad	10 000 000	11 500 000

¿Propondría (como gerente de producto) o aceptaría (como gerente del más alto nivel) el presupuesto?

Una forma de manejar esto es ejecutar una prueba, pero esto tiene un costo en tiempo y dinero. Una alternativa sencilla es ver qué aumentos similares en presupuesto se han generado en el pasado. Por fortuna, se han efectuado varios análisis de meta (resúmenes de estudios pasados) en esta zona (Assmus, Farley y Lehmann, 1984); Eastlack y Rao, 1989; Lodish y otros, 1995). La conclusión básica (muy simplificada) es que el solo aumento en la cantidad gastada en publicidad de un producto maduro sin más información produce elasticidades de 1 por ciento, mientras que el dinero gastado en nuevos productos o información real acerca de nuevos usos de productos viejos puede generar elasticidades de alrededor de 30 por ciento. El presente presupuesto sugiere que un aumento de 50 por ciento en gasto de anuncios resultará en un aumento de 30 por ciento en ventas, lo cual es una elasticidad de 60 por ciento. Mientras que la campaña puede ser creativa (que por supuesto, en los análisis de meta muchas de las campañas anteriores también trataron de serlo), es probable que no sea tan "especial". La prudencia sugiere rechazar el presupuesto a menos que algo más ocurra para justificar el aumento.

RESUMEN

En este capítulo se delinearon tomas de decisiones sobre publicidad, se proporcionaron varias hojas de cálculo para facilitar el proceso y se recuperó lo aprendido acerca de los efectos de la publicidad. Habiendo desarrollado el plan de publicidad, es importante su resumen conciso. A continuación se sugieren tres tablas de resumen.

La primera, figura 11.18, resume la estrategia general en tres partes. Define la audiencia objetivo (primaria y, cuando sea aplicable, secundaria), en términos generales (por ejemplo en niños) y en términos de descriptores específicos empleados para seleccionar entre vehículos de medios (por ejemplo niños entre 11 y 14 años en familias con más de $20 000 de ingresos anuales). Especifica metas operacionales en términos del impacto (por ejemplo aumento en conciencia de 20 a 40 por ciento) y exposición (alcanza 80 por ciento de la audiencia objetivo al menos tres veces de enero a marzo). Por último, expresa el mensaje básico (punto de venta en términos de un beneficio).

La segunda tabla, figura 11.19, resume el plan de gasto. Divide el presupuesto entre los costos de los vehículos de medios seleccionados, costo de producción y prueba antes y después de correr el anuncio. Los costos de producción tienen una variación amplia dependiendo, entre otras cosas, del uso de una celebridad que la endose, lo largo del anuncio (por ejemplo cuarto de plana, plana entera, varias planas; 15 segundos, 30 segundos, 60

FIGURA 11.18 **Resumen de estrategia de publicidad**

1. Audiencia objetivo	Descripción general	Características específicas de selección (por ejemplo demografía)
Primaria		
Secundaria		
2. Objetivos operacionales		
Impacto		
Exposición		
3. Mensaje/texto		
Primario		
Secundario		

FIGURA 11.19 **Plan y presupuesto de gasto en publicidad**

Medios	Vehículos y frecuencia específicos	Presupuesto de producción y prueba	Presupuesto en espacio y tiempo	Presupuesto total
Periódico				
Nacional				
Regional/local				
Revista				
Nacional				
Regional/local				
TV				
Cadena				
Spot				
Regional/local				
Radio				
Anuncio				
Regional/local				
Internet				
Otro				
(Cartelera)				
Relaciones públicas				
Investigación y vigilancia				

segundos en TV) y el ingenio general de la presentación. Del mismo modo, los costos de prueba varían dependiendo de la muestra utilizada (tamaño, facilidad de ubicación), qué se pregunta a quienes respondan, y método de muestreo. El punto principal aquí es que el plan de gasto debe incluir recursos adecuados para conducir la producción y prueba bien *y además* tomar en cuenta el tiempo necesario para lograr estas actividades.

La tercera tabla, figura 11.20, contiene un programa que detalla cuándo ocurrirá el gasto. Esta tabla también contiene un estándar contra el cual comparar el gasto durante todo el año. Recuerde que la producción no es instantánea; por ejemplo, los anuncios en televisión a veces requieren cuatro o cinco meses para prepararse y finalizarlos.

FIGURA 11.20 **Plan detallado de gasto mensual en publicidad: producción y colocación**

	Enero		Febrero		
Medios	Anuncios	Costo	Anuncios	Costo	…
Periódico					
Nacional					
Regional/local					
Revista					
Nacional					
Regional/local					
TV					
Cadena					
Anuncio					
Regional/local					
Radio					
Cadena					
Regional/local					
Internet					
Otros					
(Cartelera)					

Desde luego, varias personas tienen que aprobar un presupuesto de publicidad, incluyendo gerentes divisionales y corporativos y el departamento legal. Además, con el paso del tiempo, varios eventos pueden (y a veces así es) ocurrir que llevan a una modificación del plan. Por tanto, los planes de publicidad desarrollados, al igual que otros planes cualesquiera que sean, tienen que ser vistos como algo que se va a vender internamente y a modificarse según sea necesario, en lugar de verlo como algo a ser puesto en práctica de manera inflexible.

Bibliografía

Ackoff, Russell y James R. Emshoff (1975), "Advertising Research at Anheuser-Busch", *Sloan Management Review*, invierno, pp. 1-15.

Assmus, Gert, John U. Farley y Donald R. Lehmann (1984), "How Advertising Affects Sales: Meta-Analysis of Econometric Results", *Journal of Marketing Research* 21, febrero, pp. 65-74.

Batra, Rajeev, John G. Myers y David A. Aaker (1996), *Advertising Management*, 5a. ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Belch, George E. y Michael A. Belch (1997), *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 4a. ed., Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Bigné, J. Enrique (1995), "Advertising Budget Practices: A Review", *Journal of Current Issues and Research in Advertising* 17, otoño, pp. 17-31.

Clarke, Darral G. (1976), "Econometric Measurement of the Duration of Advertising Effect on Sales", *Journal of Marketing Research* 13, noviembre, pp. 345-357.

Clarke, Darral G. (1985), "G.D. Searle & Co.: Equal Low-Calorie Sweetener (A)", Harvard Business School, caso # 9-585-010.

DeBruicker, F. Stewart (1974), "General Foods Corporation: Tang Instant Breakfast Drink (A)", Harvard Business School, caso 9-575-063.

Eastlack, Joseph O. Jr. y Ambar G. Rao (1989), "Advertising Experiments at Campbell Soup Company", *Marketing Science* 8, invierno, pp. 57-71.

Eechembadi, Naras V. (1994), "Does Advertising Work?", *The McKinsey Quarterly*, pp. 117-129.

Greenleaf, Eric y Donald R. Lehmann (1991), "Causes of Delay in Consumer Decision-Making", *Advances in Consumer Research* 18, pp. 470-475.

Greyser, Stephen A. y H. Paul Root, eds. (1998), "Improving Advertising Budgeting", Marketing Science Institute, reporte # 99-126.

Jedidi, Kamel, Carl F. Mela y Sunil Gupta (1999), "Managing Advertising and Promotion for Long-Run Profitability", *Marketing Science* 18, pp. 45-47.

Jones, John Philip (1990), "Ad Spending: Maintaining Market Share", *Harvard Business Review,* 68, enero-febrero, pp. 38-48.

Krugman, Herbert (1965), "The Impact of Television Advertising: Learning without Involvement", *Public Opinion Quarterly* 29, pp. 349-356.

Lamons, Bob (1995), "How to Set Politically Correct Ad Budgets", *Marketing News*, diciembre, pp. 4 y 5.

Leone, Robert P. (1995), "Generalizing What Is Known about Temporal Aggregation and Avertising Carryover", *Marketing Science* 14, pp. G141-150.

Little, John D. C. (1970), "Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus", *Management Science* 16, pp. B466-485.

Lodish, Leonard M., Magid Abraham, Stuart Kamelson, Jeanne Livelsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson y Mary Ellen Stevens (1995), "How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments", *Journal of Marketing Research* 32, mayo, pp. 125-139.

MacInnis, Deborah J., Ambar G. Rao y Allen M. Weiss (2002), "Assessing When Increased Media Weight of Real-World Advertisements Helps Sales", *Journal of Marketing Research* 39, noviembre, pp. 391-407.

Marketing News (2003), 7 de julio, pp. 16-24.

Mela, Carl, Sunil Gupta y Donald R. Lehmann (1997), "The Long Term Impact of Promotion and Advertising on Consumer Brand Choice", *Journal of Marketing Research* 34, mayo, pp. 248-261.

Mitra, Anusree y John G. Lynch Jr. (1995), "Toward a Reconciliation of Market Power and Information Theories of Advertising Effects on Price Elasticity", *Journal of Consumer Research* 21, pp. 644-659.

Parsons, Leonard J. (1975), "The Product Life Cycle and Time-Varying Advertising Elasticities", *Journal of Marketing Research* 12, noviembre, pp. 476-480.

Petty, Richard E., John T. Cacioppo y Avid W. Schumann (1983), "Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement", *Journal of Consumer Research* 10, pp. 134-148.

Schultz, Don E. (1998), *Strategic Advertising Campaigns,* 4a. ed., Lincolnwood, IL: NTC Business Books.

Simon, Julian L. y Johan Arndt (1980), "The Shape of the Advertising Function", *Journal of Advertising Research* 20, pp. 11-28.

Sissors, Jack Z. y Lincoln Bumba, eds. (1996), *Advertising Media Planning*, 5a. ed., Lincolnwood, IL: NTC Business Books.

Slywotzky, Arian J. y Benson P. Shapiro (1993), "Leveraging to Beat the Odds: The New Marketing Mind-Set", *Harvard Business Review* 71, septiembre-octubre, pp. 97-107.

Tellis, Gerard J. (1988), "Advertising Exposure, Loyalty, and Brand Purchase: A Two-Stage Model of Choice", *Journal of Marketing Research* 25, mayo, pp. 134-144.

Tellis, Gerard J., Rajesh K. Chandy y Pattana Thaivanich (2000), "Which Ad Works, When, Where, and How Often? Modeling the Effects of Direct Television Advertising", *Journal of Marketing Research* 37, febrero, pp. 32-46.

Unnava, H. Rao y Robert E. Burnkrant (1991), "Effects of Repeating Varied Ad Executions on Brand Name Memory", *Journal of Marketing Research* 28, noviembre, pp. 406-416.

Vakratsas, Demetrios y Tim Ambler (1999), "How Advertising Works: What We Really Know", *Journal of Marketing* 63, enero, pp. 26-43.

Vaughn, Richard (1980), "How Advertising Works—A Planning Model", *Journal of Advertising Research* 20, octubre, pp. 27-33.

Wansink, Brian y Michael L. Ray (1996), "Advertising Strategies to Increase Usage Frequency", *Journal of Marketing* 60, enero, pp. 31-46.

Winer, Russell S. (1993), "Using Single-Source Scanner Data as a Natural Experiment for Evaluating Advertising Effects", *Journal of Marketing Research* (Japón) 2, pp. 15-31.

Zielske, Hubert A. (1959), "The Remembering and Forgetting of Advertising", *Journal of Marketing* 23, pp. 239-243.

Capítulo Doce

Promociones

Introducción

Una promoción de ventas (de aquí en adelante *promoción*) consiste en un conjunto de medios destinados a generar una respuesta activa por parte de los consumidores dentro de un periodo corto (Blattberg y Neslin, 1990; Totten y Block, 1994). Es interesante saber que casi todo el esfuerzo se ha dirigido a canalizar consumidores; es el caso de Procter & Gamble (P&G) que considera las tiendas de venta al menudeo y a las cadenas como consumidores (no a los individuos que de vez en cuando compran Crest, etc.). Como se aprecia en la figura 12.1, se ha estado recibiendo una participación cada vez más grande del presupuesto de publicidad o promoción, en particular las promociones orientadas hacia el comercio (los canales de distribución). Un factor que favorece a las promociones es el aumento en ventas de corto plazo, de fácil seguimiento e impresionantes durante una promoción, que las hace ver "contables y/o justificables". Los fabricantes de productos alimenticios gastaron 25 000 millones de dólares en promociones comerciales en 2000 (Schoenberger, 2000). En 1990, 25 por ciento del tiempo dedicado a las ventas y 30 por ciento del tiempo de manejo de marca se empleó en promociones (Buzzell, Quelch y Salmon, 1990), y ha aumentado desde entonces.

Cupones y promociones desempeñan una importante función también en la Web. Más de 50 por ciento de consumidores de primera vez y que repiten fueron influidos por cupones o por envíos gratuitos durante el verano de 2000 (Williamson, 2000).

Al mismo tiempo, el uso de promociones es un tema de fuerte debate. Por ejemplo, a principios de la década de 1990 Procter & Gamble trató de reducir el uso de cupones y se concentró en poner precios bajos todos los días, en parte por la ineficiencia (sólo 2 por ciento se cancelan) y costos de impresión, distribución y procesamiento de los cupones (Schiller, 1996), y mucho más por su impacto en los crecientes costos de producción y distribución. Del mismo modo, Heinz trató de reducir su dependencia a las actividades de comunicación concentradas en el precio (por ejemplo, promoción orientada al comercio), y aumentó su inversión en publicidad (Spethmann, 1995).

FIGURA 12.1 **Cambios en gasto de publicidad y promoción***

	1981	1986	1991	1994	1998
Publicidad	43%	34%	25%	26%	22%
Promoción al consumidor	23	26	25	25	20
Promoción comercial	34	40	50	49	58

*Expresada como porcentaje de la cantidad total de dólares gastados en publicidad y promoción.
Fuentes: "Category Management Marketing for the 90's", *Marketing News,* 14 de septiembre de 1992; Donnelly Marketing Inc., *17th Annual Survey of Promotional Practice*, 1995; A.C. Nielsen.

FIGURA 12.2 **Datos de IRI sobre la compra de café instantáneo**

Marcas compradas por 0.5% o más de todas las familias	Participación de categoría de volumen	Participación del tipo de volumen	% de familias que compran	Volumen por compra	Compra por consumidor	Ciclo de compra (días)
Categoría: café	5 647.4*	100.0%	76.1%	1.1	6.9	60
Tipo: soluble	9.6	100.0	31.9	0.5	3.5	81
Con saborizante	5.1	53.2	17.9	0.5	3.3	76
Nestlé S.A. (Suiza)	0.7	7.7	5.6	0.4	1.9	84
Nescafé	0.2	2.5	3.0	0.3	1.5	72
Nescafé Mountain Blend	0.2	2.6	1.4	0.5	2.2	87
Tasters Choice	0.1	0.7	1.3	0.2	1.5	88
Philip Morris Co. Inc.	4.2	43.0	14.3	0.5	3.2	75
General Foods International Coffee	3.1	32.2	9.0	0.6	3.2	71
Maxwell House	1.0	10.8	7.2	0.3	2.5	75
Con cafeína	3.2	33.1	13.9	0.5	2.8	82
Nestlé S.A. (Suiza)	0.5	5.3	2.7	0.5	2.0	85
Nescafé Classic	0.5	5.2	2.5	0.5	2.1	85
Philip Morris Co. Inc.	0.8	8.5	3.5	0.5	2.6	81
Maxwell House	0.8	8.5	3.4	0.5	2.6	81
Procter & Gamble	1.4	14.1	7.3	0.4	2.4	83
Folgers	1.4	14.1	7.3	0.4	2.4	83
Private Label	0.4	3.9	2.5	0.4	2.3	79
Private Label	0.4	3.9	2.5	0.4	2.3	79
Descafeinado	1.3	13.7	6.8	0.5	2.4	90
Nestlé S.A. (Suiza)	0.2	1.9	1.3	0.5	1.7	102
Nescafé Decaf	0.1	1.1	0.8	0.5	1.5	125
Philip Morris Co. Inc.	0.5	5.5	2.2	0.5	2.6	91
Sanka	0.5	5.2	2.1	0.5	2.6	91
Procter & Gamble	0.6	6.2	3.9	0.4	2.0	83
Folgers	0.6	6.2	3.9	0.4	2.0	83

Los datos reflejan sólo compras en tiendas.
*Volumen por categoría por 1 000 familias.
Fuente: IRI Market Fact Book, 1994

Los competidores, sin embargo, no siguieron el ejemplo y mientras que las utilidades pudieron haber aumentado, las participaciones han disminuido (Ailawadi, Lehmann y Neslin, 2001).

Para dar una idea de con qué fuerza afectan las promociones el comportamiento de los consumidores, la figura 12.2 muestra algunos datos descriptivos para la categoría de café soluble (instantáneo). Estos datos son de la edición de *The Marketing Fact Book*, de IRI, que reporta compras de familias en supermercados donde los códigos universales de los productos (CUP) se escanean electrónicamente. Las definiciones de columna son como sigue:

- Participación de categoría de volumen: participación de todas las ventas de café.
- Participación de tipo de volumen: participación de subcategoría (por ejemplo con saborizante, con cafeína).

		% de volumen con la compra especificada						
Participación de los requisitos de categoría	**Precio por volumen**	**Cualquier compra comercial**	**Artículo de anuncio impreso**	**Exhibición en tienda**	**Reducción de precio en anaquel**	**Cupón de tienda**	**Cupón de fabricante**	**% promedio de descuento en precio**
100%	3.75	42%	20%	17%	31%	3%	18%	24%
27	7.91	18	6	3	14	1	25	23
22	6.90	18	4	4	13	1	31	27
11	7.84	18	2	1	18	0	26	29
6	6.39	19	3	3	17	0	36	38
17	8.62	19	1	0	19	0	25	19
5	18.23	12	1	0	12	0	62	23
21	6.68	18	5	4	13	1	33	26
25	6.29	17	5	5	11	1	32	23
10	7.82	23	4	3	18	1	37	30
23	8.76	22	11	4	16	1	15	18
17	7.50	39	27	13	26	4	31	23
17	7.50	40	27	13	26	4	31	23
24	8.22	27	13	5	20	1	25	16
24	8.22	27	13	5	20	1	25	16
19	9.39	16	7	1	12	1	8	16
19	9.39	16	7	1	12	1	8	16
13	7.96	12	2	0	11	2	1	16
13	7.96	12	2	0	11	2	1	16
20	9.75	13	5	1	11	1	29	17
13	9.27	12	7	5	7	5	21	21
12	9.34	16	12	8	8	9	36	22
26	9.41	14	8	1	11	1	46	16
26	9.40	15	8	1	12	1	47	16
16	10.19	12	2	0	12	0	17	17
16	10.19	12	2	0	12	0	17	17

- % de familias que compran: porcentaje de todas las familias que compraron la categoría al menos una vez durante el periodo.
- Volumen por compra: promedio del volumen comprado en una sola ocasión de compra, en libras.
- Compras por consumidor: número promedio de veces que el artículo fue comprado por cada consumidor.
- Ciclo de compra: promedio de tiempo entre compras, en días, entre compras del artículo.
- Participación de los requerimientos de la categoría: proporción total del volumen de categoría que el artículo representa entre sus consumidores (una medida de la lealtad a la marca).

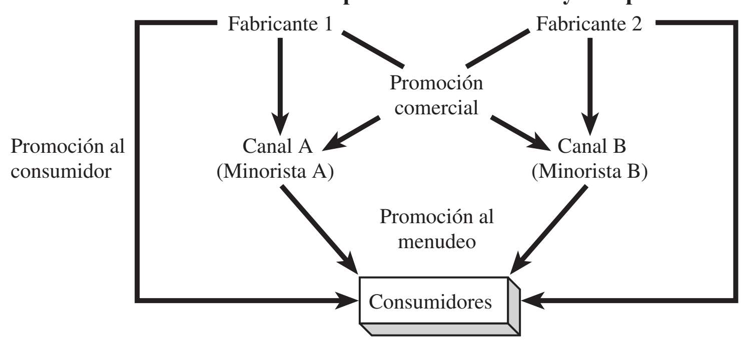
- Precio por volumen: promedio de precio pagado por volumen equivalente (no necesariamente el precio por unidad o paquete).
- Cualquier compra comercial: porcentaje del volumen comprado usando un artículo de publicidad (periódico), exhibición en tienda, reducción de precio en anaquel, cupón de tienda, cupón de fabricante, o combinación de éstos.
- Porcentaje promedio de descuento en precios: el promedio de porcentaje de reducción del precio que el consumidor obtuvo cuando se usó una operación en precio.

Los aspectos notables acerca de la figura 12.2 son los porcentajes de compras hechas con alguna clase de promoción. En general (fila superior de la figura), 31 por ciento de todas las compras de café se hizo con alguna reducción del precio anunciado en anaquel, 18 por ciento usó un cupón de fabricante, y el promedio de reducción en precio fue de 24 por ciento. Es curioso, el enorme 62 por ciento de compras de cafés instantáneos Tasters Choice con saborizante se hizo con cupones. Del mismo modo, Maxwell House usó operaciones comerciales mucho más que Folgers en la subcategoría de café con cafeína; 27 por ciento de las compras de Maxwell House se hizo durante algún tipo de operación comercial, y 25 por ciento se hizo con cupones. La promoción compite en presupuesto con la publicidad; también constituye un método para influir sobre las ventas. En el caso de la publicidad, el método básico es crear o aumentar un deseo en el consumidor por el producto. En contraste, casi todas las promociones implícitamente suponen que el nivel de deseo por el producto es fijo y tratan de "cerrar el trato" al dar incentivos para una compra. Esto es, desde luego, una simplificación exagerada. El anuncio de "cómprelos hasta agotar existencias" se concentra en una respuesta inmediata, y las promociones que abarcan muestras gratis apuntan a generar transacciones repetidas. Con todo, las promociones, en muchas de las cuales participan reducciones temporales en precios, son por lo general una forma de esfuerzo de marketing que es más agresivo y orientado hacia resultados inmediatos. En realidad, una de las pocas formas en que los gerentes de producto pueden obtener un aumento en ventas en el corto plazo o un aumento en su participación de mercado es usar la promoción de ventas, es decir, rebajar los precios.

La figura 12.3 muestra una estructura simplificada de un canal en el que el fabricante vende a un consumidor del canal (aquí un minorista), que a su vez vende al consumidor final (el consumidor), así como directamente al consumidor final. En esta situación la promoción cae en tres categorías principales:

1. Promoción al consumidor final.
2. Promoción del fabricante a la promoción de canales y/o ventas.
3. Promoción originada en un canal y/o promoción al minorista.

FIGURA 12.3 **Estructura simplificada de un canal y una promoción**



La promoción al consumidor final viene directamente desde el fabricante. La promoción comercial, en contraste, está dirigida a canales intermedios de distribución en un intento por hacerlos que compren más de un producto, para que dediquen sus propios esfuerzos (por ejemplo, el de sus vendedores) a "empujar" el producto por el siguiente canal y, por último, al consumidor final. Las promociones originadas en un canal son ejecutadas por el canal mismo, ya sea al siguiente canal de la cadena de distribución o a consumidores finales.

Para artículos envasados al consumidor y vendidos en supermercados, las promociones del minorista son una forma especialmente visible de promoción. Las exhibiciones, publicidad del artículo y acuerdos de precio (reducciones en precio, mercancía gratis, cupones emitidos por el minorista) afectan todas las ventas y utilidades y se aumentan o disminuyen de las promociones directas del fabricante al consumidor. En general, una promoción de Pepsi por una tienda minorista puede estar diseñada para aumentar el tráfico y ventas totales o utilidades de la tienda, no sólo para aumentar las ventas de Pepsi (por ejemplo, en la figura 12.3, la promoción por el minorista A está diseñada para aumentar las ventas y utilidades de la tienda, por lo general a costa del minorista B). No obstante, un fabricante puede tener un control limitado (o ninguno) sobre las promociones del minorista; de hecho, en Estados Unidos, los minoristas de artículos de consumo ahora tienen un considerable control sobre las promociones comerciales de fabricantes. Por lo tanto, este capítulo se concentra en promociones directas o comerciales que origine el fabricante.

Los objetivos y programas de promoción pueden ser *ofensivos* o *defensivos.* Las promociones ofensivas tratan de ganar una ventaja por medio de una exclusividad: ser la única compañía en ofrecer una promoción particular o nivel de apoyo promocional. En casi todos los mercados, sin embargo, los competidores rápidamente igualan promociones (son defensivos, por ejemplo, en los programas de viajero frecuente de las aerolíneas). Encima de esto, en algunas zonas, en particular con los artículos envasados, los canales (por ejemplo Wal-Mart) han llegado a ser lo suficientemente fuertes para demandar y programar promociones. El resultado es que las compañías, incluso con nombres de marca estadounidense y con una participación dominante del mercado, están promoviendo, debido más a una necesidad percibida para igualar a la competencia y satisfacer canales que a una convicción de que las promociones benefician al fabricante.

Aun cuando muchos de los ejemplos y referencias de este capítulo se relacionan con productos al consumidor, los servicios y productos industriales usan gran cantidad de medios promocionales de venta. Las rebajas de precios a corto plazo a los consumidores son muy comunes en mercados industriales. Además, los fabricantes de equipo agrícola y de productos para oficina, por ejemplo, frecuentemente seleccionan miembros de canales para promociones, que pueden o no pueden ser pasadas a los consumidores.

Al igual que en el capítulo anterior, la meta aquí es decidir sobre la mejor combinación del consumidor final y promociones comerciales. Operacionalmente, esto significa producir las figuras 12.16, 12.17 y 12.18 para dar presupuesto y horarios para promociones.

OBJETIVOS DE PROMOCIÓN

Promociones al consumidor final

Una promoción al consumidor final, al menos para productos existentes o maduros, por lo general es a corto plazo. Aun cuando el proyecto sea para largo plazo, por ejemplo para generar pruebas, el objetivo operacional de casi toda promoción es generar respuesta inmediata en la forma de ventas. Los posibles objetivos de publicidad de la figura 11.17 han

FIGURA 12.4 **Objetivos de promoción al consumidor**

Objetivo	Programas típicos
I. A largo plazo (construir relación)	
A. Mejorar conciencia	Apuestas, concursos, enlaces
B. Mejorar imagen	Patrocinios
II. A corto plazo (transaccional)	
A. Consumidores actuales	
1. Comprar más	Descuento por volumen y/o paquetes de "valor" especial
2. Ser más leal	Cupones "en paquete", premios, programas de cliente frecuente
3. Comprar ahora	Rebajas, cupones
B. Consumidores ocasionales (propensos a tratos; cambian de marca)	
Captan siguiente compra	Cupones, exhibiciones, rebajas
C. No son consumidores	
Prueba	Medidas de prueba, muestreos

de generar conciencia hasta aumentar la comprensión del producto para mejorar la actitud hacia la compra. En principio, la promoción puede estar dirigida hacia cualquiera de estas metas así como a las que se ilustran en la figura 12.4.

Por ejemplo, si la conciencia es un problema, una compañía puede correr una promoción como lo es un juego o una apuesta para aumentar la conciencia de un producto, en lugar de aumentar las ventas inmediatas. Por ejemplo, Nike utilizó un torneo de futbol para construir interés en sus botines para futbol. Del mismo modo, una compañía puede correr una promoción de enlace (por ejemplo, dar cierto porcentaje de ingresos de las ventas a una causa noble) que puede, además de elevar sus ventas actuales, tener un impacto residual positivo en la imagen de la marca. Estos patrocinios para construir relaciones, sin embargo, sólo son un pequeño porcentaje del dólar de promoción.

Con mucho, el objetivo más común de una promoción al consumidor es generar más transacciones (ventas) en corto tiempo. El objetivo suele ser expresado en términos específicos, por ejemplo "aumentar ventas en 20 por ciento en el periodo de marzo a abril". Este enunciado debe calificarse en dos formas. Primera, necesita especificar desde qué nivel de ventas debe aumentar. El punto de referencia más fácil es el año pasado o el último periodo; la medida más difícil, pero una a partir de la cual debe medirse el éxito del programa, es saber cuáles serían las ventas si no hay promociones. Más adelante en este capítulo se expondrá la construcción de líneas de base contra las cuales evaluar una promoción. La segunda forma es que debe seleccionar al consumidor objetivo y definir el comportamiento deseado. Básicamente, es posible concentrarse en hacer que los consumidores actuales compren más (expansión de consumidores), captar consumidores ocasionales pero no leales (retención de consumidores), o generar ventas a quienes no son consumidores actuales (adquisición de consumidores). Numerosas promociones se concentran en los consumidores actuales, para tratar de hacerlos que compren más a partir de un descuento por volumen, de que sean más leales (usando cupones o programas de usuario frecuente), o para acelerar sus compras y que compren más pronto (promociones de tipo descuento). Atraer consumidores ocasionales, en general por medio de reducciones temporales en los precios como lo son cupones y descuentos, es un método eficiente pero también costoso. Esto no sólo produce márgenes más bajos sobre ventas a consumidores ocasionales, sino que también puede

FIGURA 12.5 **Objetivos comerciales de promoción**

Objetivo	Programas típicos
Transaccional: aumentar niveles de existencias	Descuentos por volumen Plazos de financiamiento Descuentos y/o rebaja de precios Descuentos en anaquel
Transaccional: aumentar esfuerzos de ventas	Descuentos por publicidad Descuentos por exhibición Premios Concursos Incentivos a vendedores (no todos los distribuidores lo permiten)
Construir relaciones	Alimentos gratis

bajar márgenes sobre ventas que se hubieran hecho en ausencia de la promoción a consumidores, ya sea ocasionales o regulares. En consecuencia, una preocupación importante es cómo seleccionar promociones sólo para consumidores de la competencia. Las promociones dirigidas a personas que no son consumidores suelen usarse cuando un producto es nuevo (o "nuevo y mejorado") para generar una prueba. En un sentido, seleccionar personas que no son consumidores implica un objetivo a largo plazo para construir relaciones. Además de su función para generar ventas, las promociones que son selectivas en su distribución proporcionan un medio legal para la discriminación de precios. Las tarifas especiales de líneas aéreas, que requieren de escalas los sábados por la noche, están diseñadas para atraer viajes de placer con las tarifas más bajas y excluir viajeros de negocios, que entonces pagan una tarifa más alta. Los cupones especiales pueden actuar como discriminadores de precios, tanto como los promotores de ventas, que son estudiados más adelante en el capítulo. Del mismo modo, se pueden ofrecer precios de venta diferentes a grupos objetivo en catálogos (o personas por el Internet) con base en su comportamiento de compra anterior.[1]

Promociones comerciales

Las promociones comerciales objetivo caen en tres categorías principales (figura 12.5). La primera se concentra en hacer que el comercio compre o se surta del producto en mayores cantidades, al ofrecer varios incentivos financieros. Una versión de esto que pone en línea los objetivos de ambas partes es pagar el canal con base en las ventas finales al consumidor, medidas por datos de escáner (Drèze y Bell, 2003). La segunda categoría trata de aumentar el nivel de apoyo del comercio dado al producto por medios que no son aumentar sus inventarios. Varios descuentos e incentivos directos se relacionan con esta tarea. El conjunto final de objetivos comprende construir relaciones. Un ejemplo de construcción de relaciones es dar un producto extra a un canal sin que haya condiciones explícitas en ello.

[1] Curiosamente, esta capacidad para discriminar precios a través de piezas de correo directo, como son catálogos, está siendo cuestionada. En 1996 varias personas que recibieron los catálogos Secreto de Victoria observaron que se les ofrecían diferentes descuentos en mercancía y entablaron demandas. (En ese tiempo los expertos legales opinaron que mientras el Secreto de Victoria no estaba discriminando con base en sexo, raza ni a otros grupos protegidos por las leyes de Estados Unidos, el caso tenía poca sustancia). Las promociones objetivo en general pueden llevar a reacciones negativas de parte de quienes no fueron designadas como objetivos (Feinberg, Krishna y Zhang, 2002).

FIGURA 12.6 **Resultados de encuesta: por qué se usan promociones con empresas y consumidores**

Variable	Media (desviación estándar)	Lugar
Clasificaciones importantes: promociones con comercios		
1. Lanzar un nuevo producto	8.16 (2.43)	1
2. Presionar más al minorista	7.92 (1.98)	2
3. Lograr ventas y/o objetivos de contribución	7.58 (2.08)	3
4. Mantener espacio en anaquel	6.98 (2.50)	4
5. Satisfacer la competencia	6.78 (2.23)	5
6. Aumentar porcentaje de uso por el consumidor	6.53 (2.65)	6
7. Motivar a vendedores	6.02 (2.21)	7
8. Reducir inventarios	3.56 (2.43)	8
Clasificaciones de importancia: promociones al consumidor†		
Variable	**Media (desviación estándar)**	**Lugar**
1. Lanzar un nuevo producto	8.86 (1.83)	1
2. Aumentar ventas	8.12 (2.03)	2
3. Inducir cambio de marca	8.02 (1.68)	3
4. Aumentar porcentaje de uso por el consumidor	6.68 (2.72)	4
5. Lograr ventas y/o objetivos de contribución	6.51 (2.39)	5
6. Bajar precios a consumidores más sensibles al precio	6.50 (2.31)	6
7. Retener consumidores leales	6.29 (2.34)	7
8. Satisfacer la competencia	6.28 (2.25)	8
9. Expandir volumen de categoría	4.60 (2.54)	9
10. Aumentar espacio total en anaquel	4.35 (2.70)	10
11. Efectuar investigación de mercado	2.75 (1.98)	11

*$N = 65$ †$N = 65$

Fuente: Chakravarti Narasimhan, "Managerial Perspectives on Trade and Consumer Promotions", *Marketing Letters* 1 (noviembre,1990), p. 241.

Promoción requerida

Si bien esto suena extraño, se hace necesaria mucha promoción (demandada) por miembros de un canal (Bloom, Gundlach y Cannon, 2000). Esto es, en esencia, un costo fijo por hacer negocios más que una variable de decisión. Por ejemplo, numerosos comerciantes al menudeo cobran una cuota por cada espacio en anaquel "ranura", que puede llegar hasta $25 000 por artículo por cadena de minoristas para productos alimenticios (Schoenberger, 2000). Del mismo modo, una compañía que vende por catálogo a veces cobra por incluir un producto en su catálogo. Asimismo, los descuentos por volumen de venta son tan demandados por los poderosos miembros de un canal cuando son iniciados por fabricantes. En otras palabras, muchas promociones no son opcionales (es decir, no son en realidad variables de decisión para el gerente de producto).

Un interesante estudio examinó las razones para hacer promociones con empresas y consumidores (Narasimhan, 1990) de 65 gerentes de marca. Los resultados de la figura 12.6 muestran que la introducción de un nuevo producto fue, nada sorprendente, la razón más importante, y ni la reducción de inventarios ni la recolección de información de investigación de mercado fueron para nada importantes.

Un importante tipo de promoción con empresas comprende participar en ferias comerciales. Una finalidad prioritaria de las ferias comerciales es convencer a miembros actuales y potenciales del canal para que lleven un producto. Las ferias comerciales por sí mismas

FIGURA 12.7 **Propósito para participar en una feria comercial**

	Importancia media
Mejorar la imagen corporativa	5.32
Introducir nuevos productos	5.14
Identificar nuevos prospectos	5.08
Obtener información de la competencia	4.94
Dar servicio a consumidores actuales	4.69
Mejorar la moral corporativa	3.75
Vender en la exposición	2.79
Probar nuevos productos	2.17

Fuente: Rober A. Kerin y William L. Cron, "Assessing Trade Show Functions and Performance: An Exploratory Study", *Journal of Marketing* 51 (julio de 1987), pp. 87-94.

son negocios de muchos miles de millones de dólares. Los participantes tienen múltiples objetivos, incluyendo mejorar su imagen, lanzar nuevos productos (vea la figura 12.7), y observar a la competencia.

PRESUPUESTOS DE PROMOCIÓN

Introducción

La decisión sobre un presupuesto de promoción por lo general sigue los mismos métodos estudiados para establecer presupuestos de publicidad (vea el capítulo 11). De nueva cuenta, la distinción importante es entre métodos analíticos (por ejemplo objetivo y tarea, optimización) y reglas prácticas convenientes (por ejemplo porcentaje de ventas, paridad competitiva). No obstante, deben considerarse dos preguntas: 1) ¿cuánto dinero debe gastarse en el presupuesto total de publicidad y promoción? y 2) dada la respuesta a la primera pregunta, ¿cuánto debe gastarse en promoción?

El presupuesto total de publicidad y promoción

Se ha encontrado que siete factores afectan el presupuesto total para publicidad y promoción de ventas para productos manufacturados (Farris y Buzzell, 1979). Las compañías gastan más en publicidad y promoción con respecto a las ventas cuando:

1. El producto es relativamente estandarizado (en contraposición a cuando el producto se produce o suministra a la orden).
2. Hay muchos usuarios finales.
3. La cantidad típica de compra es pequeña.
4. Las ventas se hacen a través de intermediarios de canal en lugar de hacerlo directamente a usuarios finales.
5. El producto tiene un precio atractivo.
6. El producto tiene un alto margen de contribución.
7. El producto o servicio tiene una pequeña participación del mercado.

Casi todas estas condiciones, principalmente de la 1 a la 4, son consistentes con los datos mostrados en la figura 11.3, que indican que los gerentes de productos al consumidor y servicios gastan mucho más dinero en publicidad y promoción de lo que hacen sus homólogos que administran productos y servicios de negocio a negocio.

Asignación de dinero entre publicidad y promoción

Varios factores afectan esta decisión de asignación. Primero, la cantidad total de recursos (presupuesto) disponible tiene un impacto importante. Si el presupuesto de marketing es pequeño, una publicidad extensa en medios suele no merecer la pena a menos que el marcado objetivo sea local y pueda alcanzarse por medios tales como la radio y periódicos, porque la publicidad suele necesitar de una cantidad mínima o umbral para tener cualquier impacto. Bajo el valor de umbral, el dinero prácticamente se desperdicia. En tales casos, gastar el presupuesto en promoción de ventas produce un mayor impacto que la publicidad.

En segundo término, los factores de consumidores afectan las decisiones de asignación. Un aspecto relevante de comportamiento del consumidor es el grado de lealtad a una marca. El dinero de promociones gastado en un producto o servicio que exhibe altos niveles de lealtad recompensa básicamente a consumidores existentes. Aun cuando esto puede ser lo que desea el gerente de producto (es decir, para aumentar la retención del consumidor), puede no ser la mejor manera de gastar dinero. Si los consumidores no son muy leales, puede ser una oportunidad para atraer a quienes cambian de marca con promociones. También es posible, sin embargo, que el gerente de producto haya creado consumidores no leales a partir de promociones frecuentes basadas en el precio, y por lo tanto todo lo que ocurre es un cambio temporal de consumidores.

Un segundo aspecto relevante del comportamiento del consumidor es el tipo de decisión requerido de ellos. Si el producto es complejo y por lo tanto requiere una buena cantidad de procesamiento de información, por lo general deben gastarse más dólares en publicidad porque es un mejor medio de comunicación. La mayor parte de los dólares para promoción de ventas se gastan en categorías de producto en que la toma de decisiones es rutinaria y comprende poco procesamiento de información acerca del producto.

El tercer factor que afecta la asignación de decisiones es si los dólares para publicidad y promoción destacan los aspectos únicos de *construcción de franquicia al consumidor* [CFB, *consumer franchise building*] del producto (Prentice, 1977). Las actividades de una CFB son las que forman la equidad de marca, incluyendo publicidad, muestreo, cupones y demostraciones de un producto. Las actividades que no son de CFB se concentran sólo en precios e incluyen promociones comerciales, acuerdos de precio a corto plazo, y devoluciones. Esto sugiere que el gerente de producto dé seguimiento a esta relación:

Relación de CFB = $ CFB/($ CFB + no $ CFB)

Una regla práctica es que la relación de construcción de franquicia al consumidor (CFB) deba permanecer arriba de 50 a 55 por ciento para que una marca siga sana.

PROMOCIONES AL CONSUMIDOR FINAL

La decisión sobre cuáles elementos de promoción emplear se asemeja en muchas formas al proceso de selección de medios en publicidad. Aun cuando más adelante se analiza la evaluación de promociones en este capítulo, básicamente el gerente de producto debe tratar de calcular el rendimiento (es decir, ventas y utilidades adicionales) desde varias opciones y luego seleccionar aquellas que sean un éxito.

En esta sección se describen en forma breve varios tipos de promociones a consumidores. El número de promociones diferentes está limitado sólo por la imaginación del promotor. No obstante, es posible clasificar casi todas las promociones al consumidor en cinco categorías principales (vea la figura 12.8).

Promociones con base en un producto

Una categoría obvia de promociones es distribuir el producto mismo. Los paquetes con volumen extra son comunes en productos al consumidor (por ejemplo "obtenga gratis un sexto caramelo", "28 por ciento más…"). Incluso más impresionantes son los productos completamente gratuitos. Se dice que en cierto año Ford colocó certificados para un mes de uso gratis de un auto, bajo las sillas, en reuniones de negocios; de quienes usaron el certificado, 25 por ciento terminó comprando el auto. En 1992, Pepsi planeó enviar un millón de cajas de Pepsi de dieta a personas que se confirmó que tomaban Coca-Cola de dieta. En el correo aparecen cupones para alimentos gratis, o en paquetes del artículo, o en vehículos de medios (por ejemplo periódicos, revistas). Las empresas de hardware y software con frecuencia dan copias gratis de sus productos para seleccionar consumidores como sitios de prueba "beta" para ayudar a eliminar virus y estimular una propaganda oral de persona a persona (quizá favorable). ¿Quién no ha recibido un disco y oferta de horas de uso de Internet gratis de AOL? ¿O de minutos gratis de llamadas para cambiar de AT&T a Verizon o uno de Baby Bells? No es sorprendente que el Internet se haya llenado de promociones en sitios como *yourfreestuff.com.*

El muestreo tiene el beneficio obvio de que estimula a probar un producto, porque da al consumidor la oportunidad de probar gratuitamente el producto. No obstante, tiene algunos inconvenientes serios. Primero, puede ser muy costoso. En segundo lugar, puede no estar dirigido a consumidores potenciales apropiados; las personas que distribuyen muestras gratis en supermercados o en las esquinas de calles suelen no discriminar a quien dan el producto. (Los refrescos Gatorade y Power Bars consumidos al término de unas carreras raras veces llegan a no usuarios.) Este es un problema particular para compañías tabacaleras porque los paquetes de muestra podrían ser obsequiados ilegalmente a adolescentes menores de 18 años.

Promociones con base en el precio

Otro tipo obvio de promoción comprende al precio. El uso de precios de venta está subestimado si los describimos como "generales". Como se ve en la figura 12.2, 31 por ciento

FIGURA 12.8 Promociones al consumidor final

I. Con base en un producto
   A. Volumen adicional/paquete de bono
   B. Muestras
      1. Ubicación central
      2. Directa (por ejemplo el correo)
      3. Unida (cupones dentro o sobre un paquete)
      4. Con base en medios (cupones de pegar y enviar)
II. Con base en el precio
   A. Precio de venta
   B. Cupones
      1. Ubicación central (por ejemplo, en una tienda)
      2. Directo (por ejemplo, el correo)
      3. Adjunto (dentro o sobre un paquete)
      4. En medios (por ejemplo, sitios Web)
   C. Devolución/rebajas
   D. Plazos de financiamiento
   E. Usuarios frecuentes
III. Premios
IV. Promociones con base en el lugar (exhibiciones físicas; con base en el Internet)
V. Juegos (apuestas, concursos)

de las compras en la categoría de café en 1994 estuvo acompañado por una reducción de precio en estante. Por desgracia, casi todas las reducciones de precio a corto plazo no son identificadas de manera minuciosa porque todos los consumidores, incluso los que son muy leales a la marca, tienen acceso a reducciones de precio en tienda.

Muchas reducciones de precio seleccionadas que requieren al menos algún esfuerzo por parte del consumidor se refieren a cupones. Los cupones son una de las pocas formas de discriminar legalmente un precio, es decir, cobran diferentes precios a distintas personas. Miles de millones de cupones son entregados cada año, muchos de ellos en las ediciones del miércoles de periódicos locales (P&G patrocina su propio conjunto de cupones en periódicos dominicales), y otros de correspondencia en masa como la promoción de Carol Wright. El uso de cupones adheridos (ya sea sobre o dentro de un paquete de alimento) permite una rebaja de precio más enfocada, aun cuando un completo robo y canje de cupones es común. Un uso interesante de cupones es el que hace Quaker Oats, que proporcionó cupones por sus productos a sus propios accionistas. Del mismo modo, IBM hace ofertas especiales a sus accionistas. El Internet tiene numerosos ejemplos de promociones de precios, como Netcentives y MyPoints.

Como se acaba de ver, una ventaja de los cupones es que se pueden entregar por correo, en la caja registradora o a través de Internet a audiencias cuidadosamente seleccionadas. Además, como tienen que ser separados y físicamente llevados al punto de transacción, los cupones requieren más compromiso para comprar el producto, y por lo tanto generan más compras repetidas. También son flexibles porque pueden estar diseñados para tamaños más grandes de paquete, una nueva extensión de sabor y cosas por el estilo. No obstante, las tarifas de cancelación son asombrosamente bajas, con frecuencia alrededor de 2 por ciento, y los descuentos dados por las marcas equivocadas en las cajas registradoras son un problema importante (error en la cancelación). Otras promociones al consumidor con base en el precio también son opciones. Las devoluciones y rebajas son comunes y efectivas, aun cuando los efectos a largo plazo pueden ser negativos. Por ejemplo, las rebajas en automóviles pueden acelerar el volumen de ventas al principio pero llevan a menores utilidades y menos ventas inmediatamente después que terminan las rebajas y a la larga han tenido éxito al crear una expectativa de grandes descuentos. Los programas de usuario frecuente como los ofrecidos por aerolíneas, supermercados, salones de belleza, restaurantes y tiendas de artículos deportivos son útiles para estimular la lealtad a la marca y permiten que los consumidores compren productos con descuento (u obtenerlos gratis) después que hayan acumulado un número suficiente de “puntos”. Es curioso saber que la forma en que se presenta una compra puede tener un efecto importante en su impacto en formas inesperadas. Por ejemplo, restricciones como “limitado a tres por consumidor” pueden aumentar las ventas (Inman, Peter y Raghubir, 1997).

Otras promociones al consumidor

Además de promociones con base en el producto y al precio, se pueden usar otros elementos de la mezcla de marketing para satisfacer objetivos de la compañía. Las exhibiciones en puntos de compra (con base en un “lugar”) son comunes; note las exhibiciones en cajas registradoras y de fin de pasillo en cualquier supermercado. Las exhibiciones de medias L’eggs que muestran árboles fueron un ejemplo efectivo del poder de exhibición (y la fuente de huevos de plástico para jugar de toda una generación de niños). Una forma popular de promoción con base en el lugar es la de exposiciones donde los fabricantes se congregan para exhibir y vender sus artículos, como exposiciones anuales de autos y botes de recreo, exposiciones de esquís y exposiciones de computadoras. Otro incentivo para comprar es

el servicio gratuito (por ejemplo, cambios de aceite gratis durante un año). Además, varios premios han resultado muy eficaces. El uso de vasos o paquetes gratis para promover las ventas de bebidas (por ejemplo, el uso repetido de botellas de vidrio clásicas de Coca-Cola). Es sorprendente ver cuántas cajas de cereales han sido vendidas por el "premio" que tienen dentro, o cuántas tonterías han sido cometidas por baratijas, incluyendo a un gran número de personas que de otra forma son inteligentes y que reconocen cómo están siendo manipuladas. Los juegos, apuestas y concursos, tanto los que requieren de prueba de compra y los que son abiertos al público en general, por ejemplo las apuestas de Clearing House, son otros tipos de promociones. Un ejemplo clásico fue el concurso de *Scientific American* que dio premios por el avión de papel que volaba más rápido y más lejos. No sólo este concurso atrajo ingenieros destacados y personas "normales", sino que también generó una publicidad notable para la revista en sí. Los premios son un gran negocio por su propio derecho, como lo evidencia la Exposición Anual de Incentivos a Premios que cada primavera se lleva a cabo en el enorme centro de convenciones Javits de Nueva York.

Resumen

Un estudio interesante de muchas categorías de artículos en paquete para el consumidor (Fader y Lodisch, 1990) encontró que, en total, 27.1 por ciento del volumen fue comprado en transacciones. No es de sorprender saber que el uso de artículos en periódicos, transacciones en tiendas, rebajas en precio y cupones de tiendas estuvieron por demás correlacionados, con variación de .39 (exhibición, cupón de tienda) a .92 (artículo, rebaja de precio), estando los cupones de fabricantes correlacionados con cierta negatividad con las otras cuatro variables (–.04 a –.07).

El estudio también agrupó 331 categorías de productos de abarrotes en cuatro grupos con base en el porcentaje del volumen comprado en varias transacciones (vea la figura 12.9). El primer grupo contenía categorías de producto dominadas por artículos y rebajas en precio. Este grupo fue el segundo más alto en la frecuencia de compra y participación de etiqueta privada. El segundo grupo fue el más alto en términos de frecuencia de compra, participación de etiqueta privada, y todas las formas de promoción de tienda. El tercer grupo estuvo dominado por cupones del fabricante. El grupo final fue el menos comprado y menos promocionado. Esto sugiere que diferentes tipos de promociones pueden ser apropiados en situaciones diversas. Al comparar una categoría de producto con uno de los grupos, un gerente de marca puede estimar el nivel y tipo de promoción necesarios para alcanzar paridad competitiva.

FIGURA 12.9 **Modelos de transacciones en productos de abarrotes**

	Grupo				Total
	1 (*N* = 80)	2 (28)	3 (77)	4 (146)	*N* = 331
Artículos	16.8	21.6	7.7	5.6	13.9%
Exhibición	8.4	26.4	7.1	3.4	11.0
Cupón de fabricante	7.3	6.7	26.1	4.2	9.7
Cupón de tienda	1.3	1.9	0.5	0.3	1.1
Rebaja en precio	20.3	25.1	10.9	7.9	17.9
Penetración	58.1	70.9	22.6	15.1	
Ciclo de compra (días)	65.9	61.4	83.4	97.9	
Compra por familia	5.6	7.6	3.2	1.9	
Participación de etiqueta privada	16.9	17.8	9.5	7.6	
Precio	1.9	10.0	2.0	2.0	

Fuente: Peter S. Fader y Leonard M. Lodish, "A Cross-Category Analysis of Category Structure and Promotional Activity for Grocery Products", *Journal of Marketing* 54, pp. 52-65.

PROMOCIONES COMERCIALES

Las promociones comerciales están dirigidas no al consumidor final sino a los canales a través de los cuales se venden las mercancías. Al igual que las promociones al consumidor, pueden descomponerse en cinco categorías (figura 12.10).

Las promociones basadas en productos incluyen artículos gratis y generosas políticas de devoluciones. Estas últimas permiten que el canal devuelva mercancía no vendida y obtenga un reembolso parcial o total, lo cual reduce el riesgo de acarreo del producto. Las transacciones en precios incluyen varios descuentos por volumen y rebajas, así como plazos de financiamiento, como por ejemplo un largo tiempo antes que venza el pago o con tasas de interés por debajo del mercado.

Las rebajas hechas con base en el lugar son especialmente importantes para artículos en paquete para el consumidor. Las rebajas por espacio, que son básicamente pagos por colocar un producto en el estante, se han hecho cada vez más importantes puesto que el poder se ha desplazado de los fabricantes a los vendedores. Estas tarifas cobradas a fabricantes habían tenido un efecto negativo en el número de competidores en muchas categorías de productos y han sido particularmente difíciles en compañías pequeñas, para las cuales las tarifas se han hecho prohibitivas. Las rebajas en exhibiciones compensan al vendedor por la prominente exhibición de mercancía. Otras promociones comprenden la reducción de costos de inventario y transporte, ya sea por conservar las mercancías en almacén para el canal (como en un inventario de justo a tiempo) o pagar todo o parte de los cargos por entrega. Proporcionar asistencia de ventas también es común. Además de ayudas de venta (folletos, etc.) las compañías con frecuencia dan asesoría cooperativa, compartiendo el gasto de publicidad del canal. Un problema con este método es la posibilidad de cargos fraudulentos, de modo que su vigilancia es una parte prudente de esos arreglos. Los fabricantes también pueden proporcionar ventas por cooperación, en las que sus vendedores apoyan o dan indicaciones al personal de ventas del canal. Es probable que la forma más amplia de esto comprenda la administración de categoría, donde un fabricante administra de manera efectiva la categoría (sus marcas y competidores) para el vendedor, como lo han hecho P&G y Colgate, por ejemplo.

Por último, hay incentivos con base en las ventas, por ejemplo bonos a la compañía por cumplir o rebasar una cuota. Los incentivos de ventas también pueden tomar una forma

FIGURA 12.10 **Promociones comerciales**

I. Con base en un producto
   A. Mercancía gratis
   B. Política de consignación y/o reembolso
II. Con base en el precio
   A. Rebajas por compras
   B. Plazos de financiamiento
III. Con base en el lugar
   A. Rebajas por espacio
   B. Rebajas por exhibición
   C. Asistencia por almacenamiento/entrega
IV. Con base en publicidad y promoción
   A. Cooperación en publicidad
   B. Ayudas en ventas
   C. Cooperación en venta
V. Con base en las ventas
   A. Bonos e incentivos
   B. Concursos y premios

más controversial (y en algunos casos prohibida) de premios directos, bonos y cosas por el estilo, a los propios vendedores del canal.

EVALUACIÓN DE PROMOCIONES AL CONSUMIDOR

Introducción

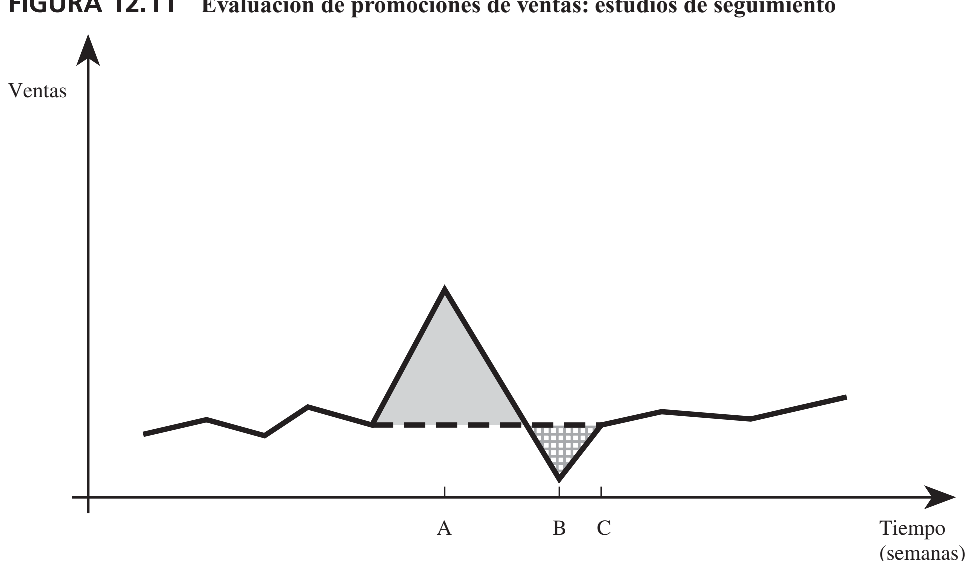
La forma más fácil de evaluar promociones al consumidor consiste en simplemente ver resultados adicionales (ventas, participación, utilidades) durante el periodo de promoción. Este método proporciona un útil punto de partida, pero puede llevar a una estimación excesiva del beneficio de promoción porque pasa por alto de dónde vienen las ventas y las consecuencias a largo plazo de una promoción.

Al igual que con los efectos de evaluar la publicidad, un método estándar de medir el impacto de una promoción de ventas es el seguimiento. La figura 12.11 muestra un estudio típico de seguimiento con el punto A del eje horizontal representando el tiempo cuando se da una promoción, por ejemplo una reducción en precio, a consumidores finales. Es frecuente que los efectos de una promoción de ventas aparezcan de manera rápida.

Desafortunadamente, los gerentes de producto tienden a ver la región sombreada arriba del punto A de la figura 12.11 como una medida del impacto de la promoción. Esta clase de análisis simplista tiene numerosas limitaciones:

> La ganancia podría ser compensada por la "caída", de rayado diagonal, del punto B, que representa la posibilidad de que los consumidores hayan aumentado sus inventarios en casa, cancelando así la necesidad de volver a comprar pronto.
>
> La ganancia debe ser evaluada con respecto a una cantidad base: la cantidad de ventas que se hubieran generado en caso de que no hubiera corrido la promoción. La línea de base es difícil de calcular porque puede cambiar según el tiempo del año, las condiciones de la competencia, etcétera. Además, las promociones pasadas disminuyen la línea de base (Kopalle, Mela y Marsh, 1999).

FIGURA 12.11 **Evaluación de promociones de ventas: estudios de seguimiento**



El análisis no considera otros factores del mercado, incluyendo acciones de parte del producto en cuestión (por ejemplo, un cambio en publicidad) y la competencia.

Los gerentes de producto deben examinar con todo cuidado el punto C de la figura 12.11, punto en el que las ventas parecen regresar a "normal"; podría estar más alto que la base durante algún tiempo, lo que representa un efecto positivo a la larga (a continuación vea más sobre esto).

Si los productos tienen varias promociones corriendo simultáneamente, es difícil separar los efectos de una promoción de otras.

Así, aunque parece fácil medir el efecto sobre ventas o participación a partir de una promoción de ventas, en realidad es complicado.

Un método apropiado, desde luego, es evaluar la promoción contra sus objetivos (figuras 12.4 y 12.5). Una promoción de precios que aumenta ventas en 30 por ciento pero no atrae un número considerable de nuevos consumidores puede ser un fracaso porque, básicamente, dio un descuento a consumidores actuales que sólo pueden haberse surtido, lo cual deprime las ventas en el futuro. La sección siguiente contiene un método más extenso para evaluar el impacto de una promoción en las ventas.

Evaluación a corto plazo

Los aumentos en las ventas producidos por promociones pueden ser generados al acelerar las compras de consumidores leales. Muchos de quienes pagan con cupones, por ejemplo, pueden ser consumidores que hubieran comprado el producto de todas formas y sólo usaron el cupón como "dinero encontrado", o bien, en el mejor de los casos, compraron el producto un poco más pronto de lo que lo hubieran hecho en ausencia de una promoción.

Básicamente, un cupón puede tener varios impactos adicionales (Neslin y Shoemaker, 1983):

1. *Compras regulares aceleradas;* esto es, los consumidores regulares de la marca simplemente compran más pronto.
2. *Compras aceleradas captadas;* consumidores que no hubieran comprado en el tiempo ni compraron la marca promovida pero están convencidos de hacer ambas con la promoción.
3. *Compras regulares no aceleradas;* consumidores regulares que usan el cupón como "bono" en reducción al precio.
4. *Compras no aceleradas captadas;* consumidores de otras marcas que cambian a la marca promovida debido a la promoción.

Es obvio que las categorías 2 y 4 son positivas y la categoría 1 también representa ventas adicionales, ya no digamos prestadas. La categoría 3 es negativa en esencia, con la cantidad del cupón (más costos de cancelación) proveniente de ingresos. La categoría 1 es potencial pero no necesariamente negativa. Si las ventas subsiguientes son bajas como resultado de un mayor inventario, no hay beneficio (excepto una ligera ventaja en tiempo del valor del dinero) y un costo claro (el valor del cupón). Desde luego, un posible beneficio de promoción es que los consumidores "capturados" seguirán siendo leales y repiten la compra de la marca promovida en una ocasión subsiguiente de compra (es decir, la promoción lleva a adquisición de un consumidor). No obstante, la evidencia sugiere que las ventas por lo general regresan pronto a su nivel normal y no hay efecto permanente (Pauwels, Hanssens y Siddarth, 2002; Nijs, Dekimpe, Steenkamp y Hanssens, 2001). También es posible que una promoción aumente la cantidad de compras de categoría, ya sea con o sin baja en la

cantidad de compras futuras. Es interesante saber que una evidencia considerable sugiere que una cantidad aumentada debido a una promoción no es precedida ni seguida por una menor cantidad comprada, que es lo opuesto al efecto de depresión normalmente esperado que se muestra en la figura 12.11 (Neslin y Stone, 1996). No obstante, un estudio reciente encontró una baja de entre 4 y 25 por ciento para atún y papel de baño, dos artículos fácilmente acumulables (van Heerde, Leeflang y Wittink, 2000).

Para evaluar una promoción, entonces, es necesario calcular tanto la fuente de ventas adicionales (aceleradas o no, cantidad aumentada o no, consumidores leales o consumidores no regulares/capturados) y su magnitud general. Además, las consecuencias en utilidades de cada necesidad a ser considerada. La figura 12.12 es un marco para esta evaluación.

En la figura 12.12, la decisión de promoción parece que no es trivial, como debe ser. Desde luego, parte de la complicación desaparece si uno está dispuesto a hacer ciertas suposiciones (por ejemplo que no ocurran cambios en participación). Por otra parte, este análisis no es explícito acerca de las reacciones de los competidores (por ejemplo comparar transacciones promocionales, ya sea en el periodo de promoción o uno subsiguiente) ni el impacto de una promoción en equidad de marca (por ejemplo, los consumidores leales podrían percibir que su marca sea abaratada por una promoción y por lo tanto se hacen menos leales). En segundo término, para muchos segmentos, las promociones que por lo general existen lastiman las utilidades a largo plazo. Esto es cierto en especial en los segmentos 1 y 3 leales. De hecho, la figura 12.12 de manera tediosa pero correcta, sugiere que a menos que los segmentos 8 y 9 y, bajo algunas circunstancias, los 2, 4, 5 y 6 sean grandes, las promociones lastiman las utilidades. Dicho de otra manera, si las promociones básicamente se alimentan de ventas existentes, lastiman las utilidades. Debido a que los segmentos 8 y 9 tienden a ser pequeños en mercados maduros, esto sugiere que las promociones necesitan captar un gran número de personas que cambian de marca para compensar utilidades perdidas debidas a cancelación de transacciones hechas por consumidores actuales. Note que algunas promociones tienen menores porcentajes de cancelación que otras, por ejemplo cupones de insertos independientes (bajos) contra descuentos en paquete o precio al pagar en caja (altos), lo cual disminuye su impacto negativo en márgenes de utilidad pero al mismo tiempo disminuyen su impacto en la cantidad. El punto principal aquí, entonces, es que es posible calcular el impacto de una promoción por medio de un análisis sistemático y que los resultados de este análisis a veces dan qué pensar. No es de sorprender que marcas con pequeña participación se beneficien más con promociones que las marcas con mayor participación, principalmente porque las promociones quitan menos ventas a consumidores regulares, aun cuando la evidencia sugiere que sus promociones tienen menos impacto.

Además de los efectos directos de las promociones del fabricante sobre consumidores, la promoción tiene un impacto indirecto en el comportamiento de un canal (vendedor minorista). Por ejemplo, los minoristas pueden aumentar sus existencias de la mercancía o correr sus propias promociones en coordinación con el fabricante. Mientras éstas generen beneficios que rebasen las ventas inmediatas al consumidor, también necesitan ser consideradas.

Nótese que un factor importante que afecta la rentabilidad de promociones es si una mercancía es o no es fácil de almacenar. Los servicios y mercancías perecederas (por ejemplo asientos en un avión) no se pueden almacenar; las toallas de papel sí se pueden almacenar. Por lo tanto, las promociones de toallas de papel tienden a resultar en almacenamientos y, si los competidores igualan la promoción, lleva a utilidades más bajas. En contraste, las promociones sobre servicios subutilizados o mercancías perecederas pueden producir mayores utilidades.

FIGURA 12.12 **Impacto de promoción a consumidores en las utilidades**

	Categoría Cantidad		Impacto de ventas	
Segmento de consumidor	**Periodo de promoción**	**Periodo subsiguiente**	**Periodo de promoción**	**Periodo subsiguiente**
1. Leal	Sin cambio	Sin cambio	0	0
2. Leal	Aumenta	Sin cambio	ΔQ_p	0
3. Leal	Aumenta	Disminuye	ΔQ_p	ΔQ_s
4. Que cambian	Sin cambio	Sin cambio	$\Delta M_p Q$	$\Delta M_s Q$
5. Que cambian	Aumenta	Sin cambio	$\Delta M_p Q + (M + \Delta M_p)\Delta Q_p$	$\Delta M_s Q$
6. Que cambian	Aumenta	Disminuye	$\Delta M_p Q + (M + \Delta M_p)\Delta Q_p$	$(M + \Delta M_s)\Delta Q_s + \Delta M_s Q$
7. No consumidores de categoría	Sin cambio	Sin cambio	0	0
8. No consumidores de categoría	Aumenta	Sin cambio (regreso a 0 consumo)	$\Delta M_p \Delta Q_p$	0
9. No consumidores de categoría	Aumenta	Aumenta (continúan comprando)	$\Delta M_p \Delta Q_p$	$\Delta M_s \Delta Q_s$

Impacto en utilidades

Periodo de promoción	**Periodo subsiguiente**
1. $-QDR$	0
2. $-QDR + \Delta Q_p(P - C - DR)$	0
3. $-QDR + \Delta Q_p(P - C - DR)$	$\Delta Q_s(P - C)$
4. $-MQDR + \Delta M_p Q(P - C - DR)$	$\Delta M_s Q(P - C)$
5. $-MQDR + (\Delta M_p Q + \Delta M_p \Delta Q_p + M\Delta Q_p)(P - C - DR)$	$\Delta M_s Q(P - C)$
6. $-MQDR + (\Delta M_p Q + \Delta M_p \Delta Q_p + M\Delta Q_p)(P - C - DR)$	$(M\Delta Q_s + \Delta M_s Q + \Delta M_s \Delta Q_s(P - C)$
7. 0	0
8. $\Delta M_p \Delta Q_p(P - C - DR)$	0
9. $\Delta M_p \Delta Q_p(P - C - DR)$	$\Delta M_s \Delta Q_s(P - C)$

Utilidad neta* impacto por miembro de segmento	**Impacto total: tamaño de impacto**	**Tamaño × impacto de utilidad**
1. $-QDR$	N_1	
2. $-(Q + \Delta Q_p)DR + \Delta Q_p(P - C)$	N_2	
3. $-(Q + \Delta Q_p)DR$	N_3	
4. $-(M + \Delta M_p)(QDR + \Delta M_p Q(P - C) + \Delta M_s Q(P - C)$	N_4	
5. $-(M + \Delta M_p)(Q + \Delta Q_p)DR + (\Delta M_p Q + \Delta M_p \Delta Q_p + M\Delta Q_p$ $(P - C) + \Delta M_s Q(P - C)$	N_5	
6. $-(M + \Delta M_p)(Q + \Delta Q_p)DR + (\Delta M_p Q + \Delta M_p \Delta Q_p + s\, M_p \Delta Q_p)$ $(P - C) + (\Delta M_s Q + \Delta M_s \Delta Q_s + M_s \Delta Q_s(P - C)$	N_6	
7. 0	N_7	
8. $\Delta M_p \Delta Q_p(P - C - DR)$	N_8	
9. $(\Delta M_p \Delta Q_p + \Delta M_s \Delta Q_s(P - C) - \Delta M_p \Delta Q_p DR$	N_9	______________

Q = Cantidad típica de compra P = Precio C = Costo variable
D = Costo de promoción (es decir, valor marcado de cupón más costo de cancelación)
R = Porcentaje de cancelación de la promoción para quienes compran la marca
ΔQ_p, ΔQ_s = Cambio en cantidad debido a la promoción en el periodo de promoción y subsiguientes
M = Participación típica entre quienes cambian (M = 0 para no consumidores, 1 para leales)
ΔM_p, ΔM_s = cambio en participación debido a promoción en el periodo de promoción y subsiguientes
* Esto significa compra adelantada de miembros, acumulando el artículo cuando está en promoción. Puesto que quienes no son miembros no pueden ir debajo de su actual nivel 0 de ventas, la acumulación no está considerada para los segmentos 7-9.

Repercusión a largo plazo

Una promoción también tiene dos importantes impactos a largo plazo. Primero está el impacto de una promoción en las percepciones de la marca del consumidor. Las marcas compradas en promoción pueden ser vistas como de menor calidad (por ejemplo, "si fueran realmente buenas, no las hubieran puesto a la venta") y, en el otro extremo, algo que

es lógico comprar sólo en transacciones. Reciente evidencia ha documentado un impacto negativo de promociones a largo plazo (Mela, Gupta y Lehmann, 1997). Un estudio reciente sugiere que cuando se consideran impactos negativos a largo plazo, el impacto total de una promoción es positivo pero sólo un tercio de su impacto es a corto plazo (evidente) (Jedidi, Mela y Gupta, 1999). Además, como se mencionó en el capítulo 10, los consumidores pueden anticipar promociones y demorar compras hasta que se presente una transacción. Esto resulta ser un problema cuando las transacciones se corren a intervalos regulares; como ejemplo, en enero cuando hay ventas de ropa de cama. No obstante, demorar las compras también ha sido un problema cuando las transacciones fueron frecuentes pero irregulares; por ejemplo, las rebajas en automóviles y las guerras de tarifas en líneas aéreas tienden a hacer que los consumidores estacionarios esperen hasta que se presente una mejor transacción. Una vez que termina la promoción, los consumidores pueden ver el regreso de precios normales como un aumento de precios y sufren del "choque de precios de etiqueta".

Reacción de la competencia

También hay preocupación acerca del impacto de promociones sobre la competencia. Casi todos los mercados son oligopolios, y por ello las decisiones tienen que tomar en cuenta las reacciones semejantes de la competencia. No sin sorpresa, los competidores a veces igualan rápidamente las promociones, negando con ello muchos de los posibles beneficios mientras que aumentan los costos. Una espiral de promociones puede resultar en gran beneficio para consumidores y perjuicio para las utilidades de las compañías. Un ejemplo clásico de esto ocurrió en el nivel de ventas al menudeo cuando Miracle Whip fue promovido bien por debajo de su costo al minorista ($1.09 contra $1.60) tras una serie de reacciones a promociones de la competencia.

Entonces, obviamente, se cuestiona si es del mejor interés de una compañía entrar en fuerte gasto de promociones. El gasto en promociones es otro ejemplo del problema de decisión conocido como "dilema del prisionero". En el dilema del prisionero, dos delincuentes son aprehendidos e interrogados por separado, sin comunicación entre ellos pero también por separado se les dice que la ley será benigna si confiesan, lo cual es cierto. Sin embargo, no se les dice que la evidencia es principalmente circunstancial y que, por lo tanto, si ninguno confiesa, pueden quedar libres o, en el peor de los casos, enfrentar un cargo reducido. El dilema es que cada prisionero está siempre mejor si confiesa, sin importar lo que el otro prisionero haga, pero ambos quedan mejor si ninguno confiesa.

El "dilema de la promoción" puede ser semejante. Si las ventas de la categoría son fijas, esto es, los gastos de marketing no aumentan la demanda primaria y los gastos a la baja no hacen que bajen las ventas al beneficio de otras categorías de producto y no existen objetivos para aumentar la participación del mercado, todas las compañías están mejor a un nivel bajo de gastos, con la diferencia entre un nivel alto y un nivel bajo siendo utilidades más altas. Con escasa colusión (que es ilegal en Estados Unidos), sin embargo, la cooperación es riesgosa. De hecho, jugar una estrategia de "mártir" (mantener siempre bajos los gastos) resulta que funciona muy mal. En lugar de ello, una estrategia que ejerce represalias contra competidores con altos gastos de promoción ha resultado más efectiva en mercados simulados.

Hallazgos acerca de los efectos de una promoción

Un repaso completo del impacto de promoción de ventas está dado por Neslin (2002): los consumidores usan cupones de manera generalizada. Además, algunos aceleran compras y acumulan mercancías en respuesta a promociones. En total, han sido identificadas muchas

reacciones diferentes a promociones (Currim y Schneider, 1991). Un problema de particular interés respecto de las promociones es su impacto en la equidad de la marca (evaluación total) y su precio de reservación, es decir, el precio máximo que un consumidor está dispuesto a pagar por la marca.

Dado el predominio de datos de escáner para productos de supermercado y farmacias, no es de sorprender que un gran número de modelos se haya desarrollado para usarlos en la evaluación del impacto de variables de marketing, por ejemplo una promoción, o suponer que una demanda primaria (tamaño de mercado) es constante en su participación. Los modelos generalmente evalúan el valor de cada marca a un consumidor individual como función de varios componentes (Guadagni y Little, 1983):

1. El valor inherente de una combinación de marca y tamaño (por ejemplo, la salsa simple Ragu de 16 onzas para espagueti). Es tratado en forma holística (con una variable ficticia y un valor único para cada marca) o descompuesto posteriormente en atributos del producto (sencillo, grueso, etcétera).
2. Los elementos de mezcla de marketing que no son productos: precio, promoción, la cantidad de promoción y publicidad.
3. Efectos remanentes de compras pasadas.
4. Lealtad o inercia del consumidor.

Matemáticamente, esto se convierte en lo siguiente:

$$\begin{aligned}\text{Valor} = {} & B_i \text{ (si el tamaño de marca es } i) + B_p(\text{precio}) + B_{pr}(\text{si promoción}) \\ & + B_{\text{trato}}(\text{si promoción})(\text{cantidad de promoción}) + B_A(\text{publicidad}) \\ & + B_C\,(\text{valor último periodo}) + B_R(\text{si misma marca fue comprada última vez})\end{aligned}$$

A continuación, la participación se especifica por lo general como modelo de unidad logarítmica:

$$\text{Participación}_i = \exp[\text{Valor}_i]/\Sigma_j \exp[\text{Valor}_j]$$

Este modelo se calcula entonces con un procedimiento para llevar al máximo la precisión que predice al variar los parámetros del modelo. Una forma alternativa de modelo comprende una relación multiplicativa entre los determinantes, es decir,

$$\text{Valor} = (\text{Marca})^{B1}(\text{Precio})^{B2}, \text{ etcétera}$$

Algunos datos de escáner no son un medio perfecto para evaluar el impacto de las promociones. En general, incluyen sólo datos en el ámbito de familias (contrario a individuales), no cubren compras en tiendas no equipadas con escáner, y excluyen numerosas influencias potenciales sobre ventas (por ejemplo, anuncios en revistas). No obstante, hay medios útiles y discretos para evaluar experimentos naturales y controlados (vea el análisis que sigue). Los datos de escáner se usan cada vez más para comparar diferentes promociones y dar guía direccional a gerentes (por ejemplo, subir o bajar el gasto en publicidad).

Casi todo nuestro conocimiento del impacto de una promoción está basado en el análisis de artículos en paquete para el consumidor. A continuación veamos un resumen de lo que hemos encontrado a partir de estos análisis (Blattberg, Briesch y Fox, 1996):

1. Las rebajas temporales de precios al por menor aumentan las ventas en forma considerable.
2. Las marcas con mayor participación de mercado son menos elásticas a transacciones.
3. La frecuencia en transacciones cambia el precio de referencia al consumidor (vea también el capítulo 10).

4. Cuanto mayor es la frecuencia de transacciones, menor es la altura del "pico" de la transacción.
5. Los efectos de promociones cruzadas son asimétricos, y promover marcas de más alta calidad afecta las marcas más débiles (y productos de etiqueta privada) en forma desproporcionada.
6. Los minoristas pasan menos de 100 por ciento de transacciones comerciales.
7. La exhibición y publicidad de artículos tienen fuertes efectos sobre ventas de artículos.
8. Las promociones anunciadas pueden resultar en mayor tráfico en tiendas.
9. Las promociones afectan las ventas en categorías complementarias y competitivas.

Algunos otros hallazgos son:

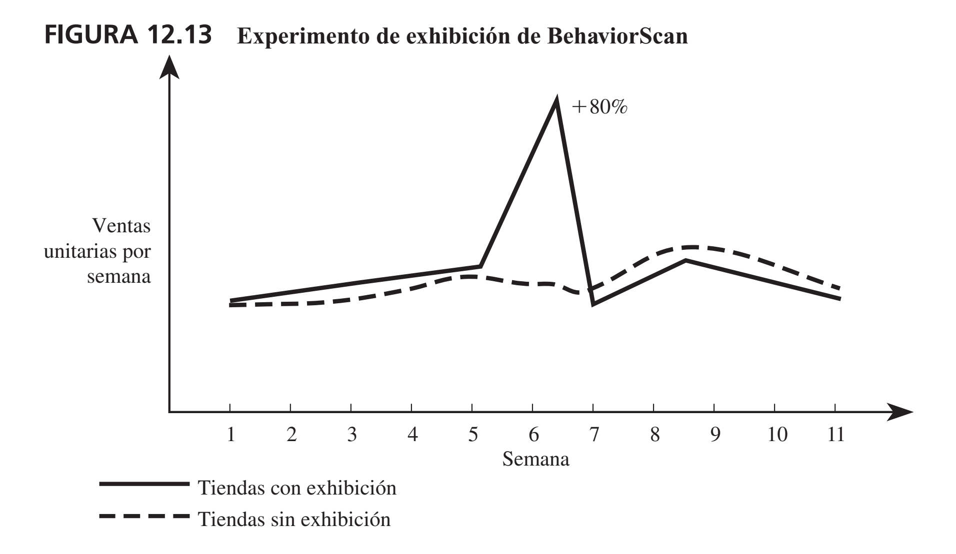
1. Una investigación realizada en el pasado sobre demografía de usuarios de cupones ha encontrado resultados contradictorios. Aunque se podría pensar que los cupones atraerían principalmente a consumidores de bajos ingresos que podrían beneficiarse más con ellos, cierta investigación ha encontrado lo contrario. Un estudio halló que la demografía no puede explicar los porcentajes de cancelación de cupones; los gerentes de producto también tienen que entender percepciones de costo y/o beneficio, características de una persona relacionada con compras, y características no demográficas del consumidor en general (por ejemplo, lealtad, psicografía; Mittal, 1994).
2. Un problema importante respecto de promociones es si tienen o no efectos a largo plazo después del periodo de promoción. Casi todos los primeros estudios encontraron que las transacciones tuvieron un efecto negativo sobre actitudes subsiguientes y porcentajes de compras repetidas (Dodson, Tybout y Sternthal, 1978). Una investigación más reciente ha suavizado esta posición, lo que sugiere que las compras repetidas dependen del conocimiento de una marca y de la lealtad, y el efecto negativo de las transacciones disminuye para consumidores informados y leales (Davis, Inman y McAlister, 1992). Otro trabajo sobre efectos a largo plazo de cupones muestra que mayores compras con cupones erosionan la lealtad a una marca y aumentan la sensibilidad al precio (Papatla y Krishnamurthi, 1996). La retracción de una promoción con frecuencia lleva a un menor porcentaje de compras repetidas, debido a que las promociones atraen consumidores que valoran en menos la marca y, por lo tanto, es menos probable que repitan su compra (Neslin y Shoemaker, 1989). Por último, parece que los consumidores se anticipan a transacciones (Krishna, 1991, 1994) y en consecuencia pueden demorar la compra hasta la siguiente transacción.
3. La respuesta a promociones parece depender de las características de la categoría del producto (Narasimhan, Neslin y Sen, 1996). La respuesta a promociones es más alta para categorías con menos marcas, penetración de categoría más alta, tiempos más cortos entre compras y propensión más alta del consumidor a almacenar artículos.

MERCADOS DE PRUEBA

Estos mercados son tan útiles para evaluar diferentes promociones de ventas como lo son para dar publicidad a textos o asignar precios a experimentos. Un gerente de producto puede tratar diferentes combinaciones de muestras gratis, exhibiciones de fin de pasillo, cupones y promociones especiales de precios en un tiempo específico, usando algunas tiendas como grupo experimental y otras sin actividad promocional como el grupo de "control".

La figura 12.13 muestra un resultado ilustrativo de un experimento especial de exhibición efectuado en un mercado de BehaviorScan. Como se puede ver, un pico importante

FIGURA 12.13 **Experimento de exhibición de BehaviorScan**



en las ventas unitarias se presentó hacia la fecha cuando se instalaron todas las exhibiciones especiales. La línea punteada es el volumen de ventas de las tiendas de control donde no hubo exhibiciones especiales. La figura muestra un cambio de 80 por ciento en el pico del aumento de ventas. Un resultado interesante es que aun cuando las ventas de las tiendas experimentales fueron más bajas que en las tiendas control, después del periodo experimental no hubo una gran "depresión", lo cual implica que el efecto neto fue bastante positivo. Note que la figura 12.13 indica un efecto significativo de las exhibiciones en las ventas, no necesariamente utilidades, puesto que el costo de las exhibiciones no se había considerado.

EVALUACIÓN DE PROMOCIONES COMERCIALES

Como ya se ha dicho antes, muchos usuarios de una promoción al consumidor hubieran comprado el producto de todos modos, de manera que simplemente se embolsan el valor de la promoción y compran para acumular al precio bajo. Existe un problema similar para promociones comerciales, el problema de "mercados grises". Los mercados grises comprenden distribuidores autorizados o minoristas que compran el producto al productor y luego lo revenden a otros distribuidores, no autorizados. Esta práctica es común cuando una compañía ofrece un descuento por volumen y numerosos distribuidores, en efecto, agrupan sus pedidos para obtener el descuento. Han aparecido varios consorcios en Internet para aprovechar estos descuentos. Los mercados grises constituyen de 20 a 30 por ciento de ventas, de modo que su impacto es sustancial. En consecuencia, el ingreso perdido por la actividad de mercados grises es un componente importante para calcular la efectividad de una promoción comercial en precios. Evaluadas como medios para fortalecer las utilidades, a menudo las promociones comerciales son rotundos fracasos. Según una estimación (Abraham y Lodish, 1990), sólo 16 por ciento de las promociones comerciales dirigidas a supermercados son rentables. Además, aun cuando muchas promociones comerciales implican la cooperación de parte del canal (por ejemplo, pasar al menos 40 por ciento del descuento del precio al consumidor y anunciar el precio de venta), estas medidas son difíciles de vigilar y de reforzar. Dicho de otro modo, aun cuando las metas del fabricante se cumplen mejor cuando las promociones se pasan a los consumidores, las utilidades de los canales con frecuencia

aumentan al retener una parte importante o toda la bonificación de la promoción como utilidad. Una forma de evaluar estas promociones es como un costo necesario de hacer negocios, un reconocimiento explícito del creciente poder de comerciantes en masa de productos en paquete al consumidor que se venden en Estados Unidos. Asignar espacio a bonificaciones de más de $200 por espacio (unidad de conservación de estante) por tienda para introducir un nuevo producto indica el poder de minoristas sobre los fabricantes.

Las promociones comerciales ahora son más del presupuesto de promoción que las promociones de publicidad o del consumidor. Una razón es que el apoyo comercial es clave para un mayor volumen. Por ejemplo, los resultados de estudios realizados por IRI de 2 400 productos mostraron que aun cuando las reducciones en precio produjeron aumentos de 25 a 60 por ciento en cinco categorías (molletes ingleses, papel de baño, gotas para la tos, yogurt y salchichas), agregar un nuevo artículo en periódicos impulsó el aumento entre 103 y 440 por ciento, agregar una exhibición aumentó las ventas en 109 a 708 por ciento, y agregar tanto el artículo como una exhibición aumentó las ventas de 181 a un enorme 1 008 por ciento (Williams, 1990). Por desgracia, raras veces se presenta un apoyo tan fuerte. Otro estudio examinó 992 promociones y encontró que sólo 7.3 por ciento estuvieron relacionados con exhibiciones importantes y 15.2 por ciento con exhibiciones menores, lo cual significa que más de 77 por ciento no recibió otra exhibición. Del mismo modo, aunque se anunciaron 827 de los 992 productos, la mayoría (500) mereció una sola línea en el anuncio de la tienda, 29 por ciento recibió una pulgada de columna y 4 por ciento recibió más de dos pulgadas de columna (Chevalier y Curhan, 1976).

Un método para modelar el impacto de promociones comerciales se desarrolla a partir de un modelo para dar seguimiento a los efectos por medio de inventarios de canal y de promociones de minoristas a ventas al consumidor (Blattberg y Levin, 1987). El modelo está formado por cuatro ecuaciones:

Envíos del fabricante (t) = f_1(inventario de canal (t – 1), promociones comerciales (t), otros factores (t))

Promociones al minorista (t) = f_2(promociones comerciales (t), inventarios de canal (t – 1))

Ventas al consumidor (t) = f_3(promociones comerciales (t), promociones al minorista (t – 1), otros factores (t), otros factores (t – 1)

Inventarios (t) = f_4(inventarios (t – 1), envíos (t), ventas al consumidor (t))
= Inventario (t – 1) + envíos (t) – ventas al consumidor (t)

En una aplicación de este modelo, no se disponía de datos sobre promociones al minorista, de modo que la ecuación de promoción al minorista se canceló y la ecuación de ventas al consumidor se simplificó a

Ventas al consumidor (t) = f_3(inventarios (t –1), otros factores (t))

Las promociones comerciales estaban formadas por tres tipos básicos —descuentos fuera de factura, descuentos de impulso de ventas (a la baja), y premios especiales de caída— y sus efectos se trataron por separado. El modelo incluyó una variable de “fin de transacción” para tomar en cuenta los pedidos colocados durante el periodo de transacción pero no enviados sino hasta el siguiente periodo. El impulso de ventas consistía en un pago en porcentaje al canal cuando vendía unidades al minorista. El premio especial de caída fue un pago directo a los propios vendedores del fabricante. Para eliminar el impacto de la dirección, las ventas fueron conducidas por sí mismas (es decir, para establecer una línea de base), el modelo también utilizó un término de tendencia de tiempo.

Las ecuaciones de envío y ventas al consumidor se ajustaron a 10 artículos en 10 mercados. Los ajustes generales fueron buenos, con un promedio de las R^2 ajustadas de .66 (márgenes de .23 a .95) y .57 (márgenes de .15 a .94) para las ecuaciones de envío y ventas, respectivamente. Los signos de los coeficientes fueron abrumadores (más de 90 por ciento) como se esperaba. La figura 12.14 da un resultado de muestra. Los envíos respondieron de manera significativa y positiva a reducciones de precio fuera de factura en ambos mercados, y al impulso de ventas y reducción de precio también en el mercado 1. También de interés fueron las amplias oscilaciones en los envíos del fabricante (altas al principio y al final de la promoción, luego bajas) y poco cambio en ventas al consumidor. Esto sugiere que casi todo el impacto fue en acumulación de canal y que relativamente poco llevó a más ventas a consumidores.

Un método diferente emplea un estilo de sistema experto de modelado (PROMOTER) con base en los resultados de numerosas promociones hechas en el pasado (Abraham y Lodish, 1987). Este método empieza por desarrollar un nivel de ventas de línea a partir de la tendencia y estacionalidad adicional a cualquier factor no común que pueda haber afectado las ventas. En esencia, el cálculo de la línea de base se apoya en periodos cuando la promoción es cero. Las ventas adicionales se calculan como la diferencia entre ventas de línea de base y las reales, y esta cifra se usa para evaluar una promoción. Así, en contraste con el método de ecuación múltiple que se muestra en la figura 12.14, el PROMOTER no evalúa el proceso por el cual funciona una promoción; en lugar de ello, se concentra en calcular su magnitud. Los hallazgos generales del PROMOTER son como sigue:

FIGURA 12.14 Impacto de promociones comerciales en envíos y ventas al consumidor

Cálculos de coeficiente para dos mercados y un tamaño				
Ecuación de envíos				
	Mercado 1/tamaño 2		**Mercado 2/tamaño 2**	
Variable	**Coeficiente**	**Razón *t***	**Coeficiente**	**Razón *t***
Inventario atrasado	-3.29×10^{-5}	−2.94	-4.26×10^{-5}	−3.15
Tendencia	-5.964×10^{-3}	−0.72	7.24×10^{-3}	0.88
Fuera de factura	36.9071	6.51	25.6119	4.93
Fin de transacción	3.4142	0.75	4.2845	0.99
Impulso de ventas	21.4402	3.27	3.4890	0.55
Cambio de precio	13.5317	2.31	4.6786	0.89
Premio de caída	0.2029	1.34	0.2290	1.61
Constante	8.8366	45.32	8.7882	45.54
	$\bar{R}^2 = 0.845$		$\bar{R}^2 = 0.611$	
	Número de observaciones = 35		Número de observaciones = 35	
Ecuación de ventas al consumidor				
Inventario atrasado	3.295×10^{-6}	2.10	4.880×10^{-7}	0.17
Estacionalidad	0.0127	2.69	0.0270	4.60
Tendencia	−0.0005	−2.01	1.737×10^{-3}	0.92
Inventario atrasado	0.0005	0.33	1.990×10^{-3}	1.08
Constante	7.89	16.45	6.2365	10.65
	$\bar{R}^2 = 0.446$		$\bar{R}^2 = 0.511$	
	Número de observaciones = 35		Número de observaciones = 35	

Fuente: Robert C. Blattberg y Alan Levin, "Modeling the Effectiveness and Profitability of Trade Promotions", *Marketing Science* (primavera de 1987), p. 134.

Las transacciones comerciales suelen tener menor “paso”, es decir, los ahorros del minorista se pasan a consumidores con menos frecuencia de lo que esperan los fabricantes.

Los minoristas tienden a hacer compras a futuro cuando se les ofrecen promociones, permitiéndoles almacenar y por último haciendo que la promoción no sea rentable para el fabricante.

La efectividad de las transacciones comerciales varía en gran medida en todos los tamaños de productos y mercados.

PERSPECTIVA DEL MINORISTA

Aun cuando este libro se concentra en el gerente de producto en lugar de hacerlo en el minorista, la efectividad de promociones al consumidor y promociones al comercio se apoya en la cooperación de los minoristas de que se trate. Además, dada la tendencia hacia la administración de categoría descrita en el capítulo 1, el gerente de producto debe ver al minorista como aliado con quien trabajar para la rentabilidad de toda la categoría. El gerente de producto es exitoso sólo si el minorista también lo es, es decir, si el producto genera suficiente margen de contribución para garantizar el espacio de estante asignado al mismo. Cuando se pierde esta perspectiva, la relación entre el gerente de producto y el minorista es más de adversidad que de cooperación.

¿Por qué el gerente de producto es quien necesita esta cooperación? Como ya se dijo antes, muchas transacciones comerciales simplemente dan utilidad adicional para el minorista, que por anticipado compra mercancía a un menor precio sin pasar el menor precio al consumidor final. El gerente de producto debe demostrar que el minorista puede mejorar las utilidades totales en un periodo al pasar toda la promoción. Además, con frecuencia

FIGURA 12.15 **Gasto por segmento en la industria de promociones (cifras en millones de dólares de Estados Unidos)**

Segmento	2001	2002	% change
Premios/promociones	$42,265	$44,100	▲ 4.34%
Exhibiciones POP	$15,500	$15,500	0.00%
Patrocinios	$9,300	$9,393	▲ 1.00%
Cupones	$6,500	$6,800	▲ 4.62%
Impresiones de especialidad	$5,900	$5,770	▼ –2.20%
Licencias	$5,800	$6,000	▲ 3.45%
Realización	$3,230	$3,666	▲ 13.50%
Ingresos netos de agencia	$2,845	$3,266	▲ 14.80%
Marketing interactivo (Internet)	$1,500	$1,700	▲ 13.33%
Juegos, concursos, apuestas	$1,650	$1,800	▲ 9.09%
Investigación	$1,475	$1,497	▲ 1.49%
Muestreo de producto	$1,230	$1,340	▲ 8.94%
Servicios en tienda	$850	$867	▲ 2.00%
SUBTOTAL	$98,045	$101,699	▲ 3.73%
Marketing de evento	$115,000	$132,000	▲ 14.78%
TOTAL REVISADO	$213,045	$233,699	▲ 9.69%

Fuente: PROMO Magazine and Promotion Marketing Association, Inc., Nueva York.

los fabricantes necesitan la cooperación de minoristas para poner en práctica varias promociones. Por ejemplo, deben instalarse señalamientos de "informadores de estante" en el punto de compra para indicar precios reducidos. A veces, el minorista debe colocar físicamente cupones en paquetes. Desde luego, los fabricantes confían en la cancelación correcta de cupones hecha por el personal de cajas registradoras, que, como se dijo antes en este capítulo, pueden ser un problema considerable. El punto importante para el gerente de producto es que la mayor parte de las categorías de producto son altamente competitivas y los consumidores no tienen una lealtad sustancial a una marca. Por lo tanto, es fácil para el minorista dar a una marca competidora el espacio actualmente asignado a los productos de un gerente de producto "no cooperador".

RESUMEN

Las promociones son un gran negocio, que representa $234 000 millones de gasto en una amplia variedad de lugares (figura 12.15). Decidir cuánto gasta y qué vehículos usar, es una tarea difícil. Para resumir los planes de promoción, son útiles unas tablas de presupuesto y de tiempo semejantes a las creadas para publicidad. Por ejemplo, un plan de promoción de helados podría incluir estos elementos:

- Presupuesto: $10 millones.
- Muestreo en supermercados, más cines.
- Camiones de venta de helados en zonas de alta densidad de población.
- Concursos para diseño de estacionamiento para nuevos productos.
- Referencias con base en la Web (tarjetas postales).

Para promociones al consumidor (figura 12.16), son importantes tres categorías básicas de costo: el costo de "producir" la promoción (por ejemplo, impresión de cupones o compra de premios), el costo adicional de distribuir la promoción (por ejemplo, anuncios por correo o periódicos o costos de insertos), y el costo de "cancelar" la promoción (por ejemplo, enviar descuentos) incluyendo el costo de una mala cancelación. Para promociones comerciales (figura 12.17), los costos de cancelación también incluyen el costo de vigilar

FIGURA 12.16 **Presupuesto promocional al consumidor**

Categoría de promoción	Costo de producción	Costo de distribución	Costo de cancelación	Costo total
Con base en el producto				
Con base en el precio				
Premios				
Con base en el lugar				
Juegos				

FIGURA 12.17 **Presupuesto de promoción comercial**

Categoría de promoción	Costo de producción	Costo de distribución	Costo de cancelación	Costo total
Con base en el producto				
Con base en el precio				
Con base en el lugar				
Con base en la publicidad y promoción				
Con base en las ventas				

FIGURA 12.18 **Programa detallado de promoción**

Categoría de promoción	Enero	Febrero	Marzo	. . .
Promociones comerciales				
.				
.				
.				
Promociones al consumidor				
.				
.				
.				

la operación comercial, por ejemplo, en el caso de publicidad cooperativa. Las promociones comerciales y al consumidor son puestas juntas en un programa de promoción o calendario como se ve en la figura 12.18. Las promociones en general y promociones de precio en particular son los elementos de la mezcla de marketing que tienen el impacto más notable en ventas a corto plazo. Si son usadas con moderación y de manera estratégica por una marca débil o en conexión con introducciones de un nuevo producto, pueden ser herramientas poderosas y útiles. Cuando se usan con amplitud y se igualan a la competencia, no obstante, dañan las utilidades (Jones, 1990). Mientras que una competencia "ruinosa" puede convenir al objetivo de sacar competidores menos capitalizados de un mercado (o desanimar su entrada), esto ocurre a un alto costo.

Bibliografía

Abraham, Magid M. y Leonard M. Lodish (1990), "Getting the Most out of Advertising and Promotion", *Harvard Business Review* 68, pp. 50-60.

Abraham, Magid M. y Leonard M. Lodish (1987), "PROMOTER: An Automated Promotion Evaluation System", *Marketing Science* 6, pp. 101-23.

Ailawadi, Kusum, Donald R. Lehmann y Scott Neslin (2001), "Market Response to a Major Polity Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy", *Journal of Marketing* 65, enero, pp. 44-61.

Blattberg, Robert C., Richard Briesch y Edward J. Fox (1996), "How Promotions Work", *Marketing Science* 14:3, parte 2 de 2, pp. G122-G132.

Blattberg, Robert C. y Alan Levin (1987), "Modeling the Effectiveness and Profitability of Trade Promotions", *Marketing Science*, primavera, pp. 124-146.

Blattberg, Robert C. y Scott A. Neslin (1990), *Sales Promotion: Concepts, Methods and Strategies.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Bloom, Paul N., Gregory T. Gundlach y Joseph P. Cannon (2000), "Slotting Allowances and Fees: Schools of Thought and the Views of Practicing Managers", *Journal of Marketing* 64, abril, pp. 92-108.

Buzzell, Robert D., John A. Quelch y Walter J. Salmon (1990), "The Costly Bargain of Sales Promotion", *Harvard Business Review* 68, marzo-abril, pp. 141-49.

Chevalier, Michel y Ronald C. Curhan (1976), "Retail Promotions as a Function of Trade Promotions: A Descriptive Analysis", *Sloan Management Review* 18:1, otoño, pp. 19-32.

Currim, Imran S. y Linda G. Schneider (1991), "A Taxonomy of Consumer Purchase Strategies in a Promotion Intensive Environment", *Marketing Science* 10, pp. 91-110.

Davis, Scott, J. Jeffrey Inman y Leigh McAlister (1992), "Promotion Has a Negative Effect on Brand Evaluations—or Does It? *Journal of Marketing Research* 29, pp. 143-148.

Dodson, Joe A., Alice M. Tybout y Brian Sternthal (1978), "Impact of Deals and Deal Retraction on Brand Switching", *Journal of Marketing Research* 15, pp. 72-81.

Drèze, Xavier, y David R. Bell (2003), "Creating Win-Win Trade Promotions: Theory and Empirical Analysis of Scan-Back Trade Deals", *Marketing Science* 22:1, invierno, pp. 16-39.

Fader, Peter S. y Leonard M. Lodish (1990), "A Cross-Category Analysis of Category Structure and Promotional Activity for Grocery Products", *Journal of Marketing* 54, pp. 52-65.

Farris, Paul W. y Robert D. Buzzell (1979), "Why Advertising and Promotional Costs Vary: Some Cross-Sectional Analyses", *Journal of Marketing* 43, otoño, pp. 112-122.

Feinberg, Fred M., Aradhna Krishna y Z. John Zhang (2002), "Do We Care What Others Get? A Behaviorist Approach to Targeted Promotions", *Journal of Marketing Research* 39, agosto, pp. 277-291.

Guadagni, Peter M. y John D. C. Little, "A Logit Model of Brand Choice Calibrated on Scanner Data", *Marketing Science* 2, pp. 203-238.

Inman, J. Jeffrey, Anil C. Peter y Priya Raghubir (1997), "Framing the Deal: The Role of Restrictions in Accentuating Deal Value", *Journal of Consumer Research* 24, junio, pp. 68-79.

Jedidi, Kamel, Carl F. Mela y Sunil Gupta (1999), "Managing Advertising and Promotion for Long-Run Profitability", *Marketing Science* 18.1, pp. 1-22.

Jones, John Philip (1990), "The Double Jeopardy of Sales Promotions", *Harvard Business Review* 68, septiembre-octubre, pp. 145-152.

Kopalle, Praveen K., Carl F. Mela y Lawrence Marsh (1999), "The Dynamic Effect of Discounting on Sales: Empirical Analysis and Normative Pricing Implications", *Marketing Science* 18:3, pp. 317-332.

Krishna, Aradhna (1994), "The Effect of Deal Knowledge on Consumer Purchase Behavior", *Journal of Marketing Research* 31, pp. 76-91.

Krishna, Aradhna (1991), "Effect of Dealing Patterns on Consumer Perceptions of Deal Frequency and Willingness to Pay", *Journal of Marketing Research* 28, pp. 441-451.

Kerin, Roger A. y William L. Cron (1987), "Assessing Trade Show Functions and Performance: An Explanatory Study", *Journal of Marketing* 51, julio, pp. 87-94.

Mela, Carl, Sunil Gupta y Donald R. Lehmann (1997), "The Long-Term Impact of Promotion and Advertising on Consumer Brand Choice", *Journal of Marketing Research* 34, mayo, pp. 248-261.

Mittal, Banwari (1994), "An Integral Framework for Relating Diverse Consumer Characteristics to Supermarket Coupon Redemption", *Journal of Marketing Research* 31, pp. 533-544.

Narasimhan, Chakravarti (1999), "Managerial Perspectives on Trade and Consumer Promotions", *Marketing Letters* 1, noviembre, pp. 239-251.

Narasimhan, Chakravarthi, Scott A. Neslin y Subrata K. Sen (1996), "Promotional Elasticities and Category Characteristics", *Journal of Marketing* 60, pp. 17-30.

Neslin, Scott A. (2002), *Sales Promotion.* Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Neslin, Scott A. y Robert W. Shoemaker (1989), "An Alternative Explanation for Lower Repeat Rates after Promotion Purchases", *Journal of Marketing Research* 26, pp. 205-213.

Neslin, Scott A. y Robert W. Shoemaker (1983), "A Model For Evaluating the Profitability of Coupon Promotions", *Marketing Science* 2, pp. 361-388.

Neslin, Scott A. y Linda G. Schneider Stone (1996), "Consumer Inventory Sensitivity and the Postpromotion Dip", *Marketing Letters* 7, enero, pp. 77-94.

Nijs, Vincent R., Marnik G. Dekimpe, Jan-Benedict E.M. Steenkamp y Dominique M. Hanssens (2001), "The Category-Demand Effects of Prince Promotions", *Marketing Science* 20:1, invierno, pp. 1-22.

Papatla, Purushottam y Lakshman Krishnamurthi (1996), "Measuring the Dynamic Effects of Promotions on Brand Choice", *Journal of Marketing Research* 33, pp. 20-35.

Pauwels, Koen, Dominique M. Hanssens y S. Siddarth (2002), "The Long-Term Effects of Price Promotions on Category Incidence, Brand Choice, and Purchase Quantity", *Journal of Marketing Research* 39, noviembre, pp. 421-439.

Prentice, Robert M. (1977), "How to Split Your Marketing Funds between Advertising and Promotion", *Advertising Age*, 10 de enero, p. 41.

Schiller, Zachary (1996), "First, Green Stamps. Now, Coupons?", *Business Week*, 22 de abril, p. 68.

Schoenberger, Chana R. (2000), "Ca-Ching!", *Forbes*, 12 de junio, 165:14, p. 84-85.

Spethmann, Betsy (1995), "Heinz Moves to Balance Ads vs. Trade Spending", *Brandweek*, 26 de junio, p. 3.

Totten, John C. y Martin P. Block (1994), *Analyzing Sales Promotion,* 2a. ed. Chicago: The Dartnell Corporation.

van Heerde, Harald J., Peter S. H. Leeflang y Dick R. Wittink (2000), "The Estimation of Pre- and Postpromotion Dips with Store-Level Scanner Data", *Journal of Marketing Research* 37, agosto, p. 383-395.

Williams, Monci Jo (1990), "Trade Promotion Junkies", *The Marketer*, octubre, p. 30-33.

Williamson, Debra Aho (2000), "E-tailers Missing the Mark with Flood of Web Coupons", *Advertising Age*, 25 de septiembre, p. 104.

Capítulo **Trece**

Administración del canal

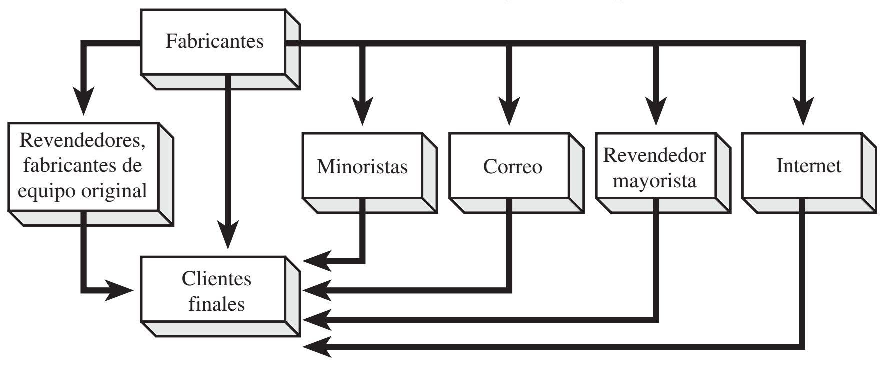
Introducción

Este capítulo estudia canales de distribución por dos importantes razones. Primera, aunque la estructura de distribución es difícil dentro de un marco de corto tiempo, todavía es importante para el gerente de producto mantener buenas relaciones con el canal. Aun cuando el producto usa distribución "directa" por medio de una fuerza de ventas, el gerente de producto debe depender de otros en el sistema de distribución. La segunda razón es que para muchas categorías de producto, el sistema de distribución ha cambiado en una forma considerable. Al igual que con otros aspectos de la mezcla de marketing, la innovación en distribución ofrece oportunidades para una ventaja diferencial.

La categoría de computadoras personales es un buen ejemplo (vea la figura 13.1). Por tradición, las grandes computadoras y las minicomputadoras se vendían directamente a través de la fuerza de ventas de la propia compañía o de un tercer elemento, como los agentes independientes. En particular para minicomputadoras, evolucionó un canal adicional: el fabricante de equipo original (FEO) o revendedor de valor agregado (RVA), formado por compañías que compraban computadoras de empresas grandes como DEC, agregaban software patentado y vendían los sistemas resultantes a bancos, hoteles y otras empresas con necesidades particulares. Los minoristas de computadoras también se generalizaron, dominados al principio por compañías como ComputerLand y BusinessLand. Estos minoristas seleccionaban familias y pequeños negocios, vendían productos y software y daban servicio e instrucción a usuarios novatos.

En el mercado ocurrió un cambio drástico a mediados de la década de 1980: el conocimiento de los consumidores acerca de las PC creció a medida que la novedad pasaba y un mayor número de competidores hicieron de los precios y la disponibilidad los atributos de más alto valor en un producto. El cambio en el mercado resultó en cuatro cambios importantes en los canales de distribución para las PC (figura 13.2). Primero, se formó un nuevo canal desarrollado con un buen número de revendedores en que las compañías que compran grandes cantidades a fabricantes y revenden los productos con descuento por volumen a otras compañías, como Merril Lynch. En segundo término, las ventas directas se hicieron en un gran e importante canal. Para 1995, Dell estaba vendiendo computadoras por un valor de $2 900 millones de dólares en Estados Unidos, principalmente a través de correo directo. En tercer lugar, el crecimiento de "supermercados" de computadoras, por ejemplo CompUSA y Soft Warehouse. Por último, hoy en día (2004), el crecimiento del

FIGURA 13.1 **Canales de distribución de computadoras personales**



Internet como "sitio" de venta al menudeo, estimulado en particular por el éxito de Dell, ha dado por resultado que Internet se ha convertido en un rival importante para minoristas de tiendas. Aunque el Internet sumaba sólo 8 por ciento de las ventas de PC en 1999, algunos pronósticos sugirieron que podría alcanzar 40 por ciento para fines de 2004.

¿Es única la categoría de computadoras personales? Difícilmente. Vea el cambio de tiendas pequeñas con servicio personalizado a grandes supertiendas como Circuit City en aparatos electrónicos para el consumidor. La decisión de Allstate de iniciar ventas con base en la Web, y los movimientos de líneas aéreas para reducir comisiones a agentes de viajes, al tiempo que aumentaban las ventas directas, destaca aun más la fluidez de canales. Del mismo modo, los grandes revendedores de equipos para oficina, como Staples y Office Depot, han crecido de manera considerable. Otros negocios han prosperado con base en su uso directo de marketing, incluyendo Harry and David en frutas, Calyx y Corolla y PC Flowers en flores, Netflix en renta de discos DVD, y Franklin Mint en juguetes y artículos coleccionables. El punto clave es que para muchas categorías de productos, los canales cambian.

Las empresas de artículos empacados de distribución directa para el consumidor, como Avon en cosméticos y Amway en productos de limpieza para el hogar, ganaron diferenciación por medio de la decisión de canal. Los competidores de estas compañías emplearon minoristas convencionales como son supermercados y farmacias. De hecho, casi cualquier análisis económico muestra lo costoso que es vender lápiz labial de puerta en puerta. No obstante, estas compañías encontraron que algunos segmentos de la población disfrutan su método personal de vender estos productos de bajo precio, y han creado nichos muy grandes para ellos no sólo en Estados Unidos sino también en Europa, Asia y otras partes del mundo.

FIGURA 13.2 **Volúmenes de venta de las PC por canal (% de unidades enviadas)**

	Ventas directas	Respuesta directa	Revendedores de valor agregado[1]	Distribuidores	Supertiendas de computadoras	Comerciantes mayoristas	Electrónica para el consumidor
1984	15.0	10.0	10.0	60.0	0	2.0	3.0
1987	10.4	13.1	12.3	56.8	0	3.4	4.1
1988	9.5	14.2	13.4	55.1	0	3.6	4.1
1990	8.3	14.6	14.9	51.2	1.5	5.0	4.5
1992	5.1	16.1	15.5	44.7	4.9	8.6	5.1
1994	3.9	14.2	16.2	42.0	8.5	9.6	5.6

[1] Revendedores de valor agregado

Fuente: Reimpreso con permiso de Harvard Business School Press, un documento de "Dell Computer Corporation", por Das Narayandas y V. Kasturi Rangan, Harvard Business School Case # 5-596-058, 1996. Copyright © 1996 por el director y adjuntos del Harvard College. Todos los derechos reservados.

FIGURA 13.3 Porcentaje de ventas de la compañía a Wal-Mart

Tandy Brands:	39%
Mattel:	23%
Clorox:	23%
Hershey:	21%
Revlon:	20%
RJR Tobacco:	20%
P&G:	17%
Kraft Foods:	12%

Fuente: Jerry Useem (2003) "One Nation under Wal-Mart", *Fortune*, 3 de marzo, pp. 65-78.

Las cambiantes relaciones complican el problema del canal. Por ejemplo, Wal-Mart ahora domina por completo las ventas al detalle, en particular para mercancía pesada, y está tratando de hacer lo mismo en alimentos. En 2003, 7.5 centavos de cada dólar en ventas al detalle gastados en Estados Unidos, que no fuera para piezas de automóviles, fueron para Wal-Mart y representaron 2.3 por ciento del producto interno bruto. Con respecto a las relaciones de canal, un gran número de compañías se hicieron muy dependientes del negocio de Wal-Mart. La figura 13.3 muestra que las ventas de Wal-Mart representan cerca de 20 por ciento de las ventas de seis grandes compañías.

Este capítulo destaca los dos aspectos principales de la toma de decisión de canal que son relevantes para gerentes de producto: el problema de la selección de canal y la administración de canal. Además, del canal de más rápido crecimiento empleado por gerentes de producto: el marketing directo. Si bien numerosos consumidores tienen una percepción negativa del marketing directo, refiriéndose al correo directo como correo "chatarra" y expresando irritación hacia los vendedores por correo, el hecho es que es un negocio enorme. En 2001, las ventas atribuibles al marketing directo fueron de casi dos billones de dólares, con el marketing por correo a la cabeza con ventas de $669 mil millones de dólares y el correo directo enseguida con $580 mil millones.[1] Aun cuando se reportarán estadísticas precisas, más adelante en este capítulo, es interesante observar que mientras la mayoría de las personas asocian el marketing directo con servicios y productos al consumidor, casi la mitad de los 2 mil billones de dólares fue de productos y servicios de negocio a negocio. Lo que da una relevancia particular en el campo del marketing directo hoy por hoy es el rápido crecimiento de correos electrónicos directos para comunicaciones y ventas. Alrededor de mil millones de dólares se gastaron en ventas por correo electrónico en 2001, y se espera que esta cantidad suba rápidamente debido a los crecientes costos por correo y las amenazas de ántrax (*Smartbusinessmag.com,* 2002).

SELECCIÓN DE CANAL

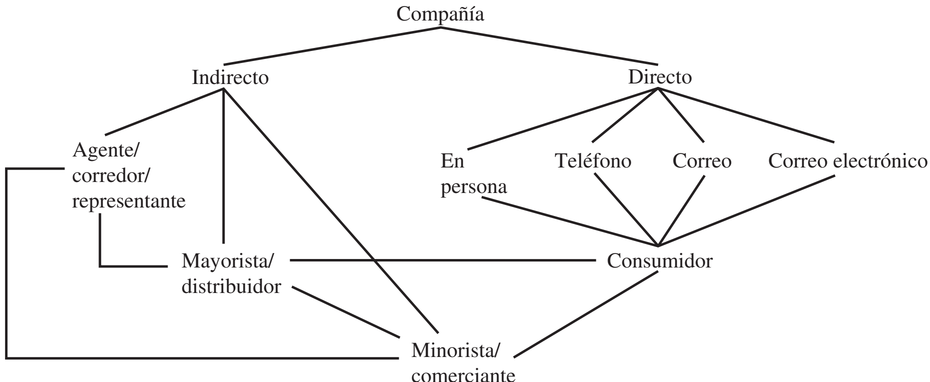
Canales directos frente a indirectos

La selección de canal es considerada con frecuencia como dos decisiones secuenciales (vea la figura 13.4). En la primera, el gerente de producto tiene que decidir si usar un contacto directo o indirecto con el consumidor. A continuación, el gerente debe seleccionar canales particulares (por ejemplo, representantes o distribuidores).

La elección entre canales directos e indirectos, al igual que otras decisiones, en última instancia descansa en la relativa rentabilidad de los dos métodos. ¿Cuánto vale (en térmi-

[1] *www.the-dma.org/cgi/registered/research/charts/dmsales_medium_market.shtml.*

FIGURA 13.4 **Contactos de compañía a compañía**



nos de margen) usar distribuidores para hacer llegar productos y servicios al consumidor? Estudios realizados apuntan a algunos lineamientos generales. El canal directo parece ser mejor que el indirecto cuando:

1. Las necesidades de información son altas (a veces debido a complejidad técnica).
2. La adecuación del producto de acuerdo con las especificaciones del cliente (*customization*) es importante.
3. El aseguramiento de calidad es importante.
4. Los pedidos de compra son grandes.
5. El transporte y almacenamiento son complejos (Rangan, Menezes y Maier, 1992).

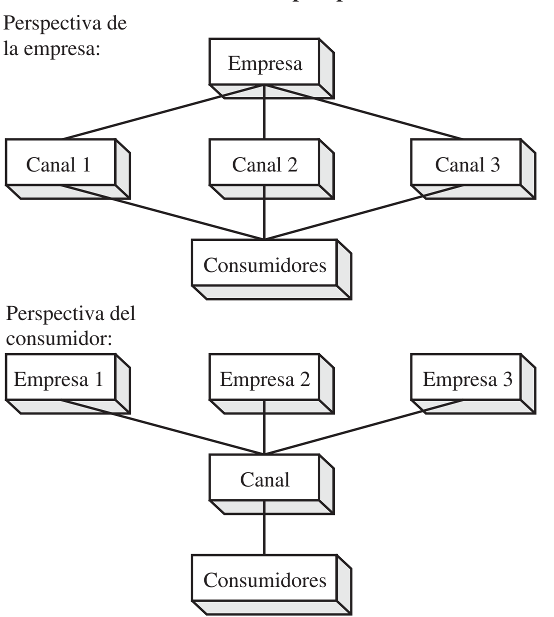
En contraste, los siguientes factores tienden a apuntar a canales indirectos:

1. La compra de muchos productos en una sola tienda es importante.
2. La disponibilidad es importante.
3. El servicio posventa es importante.

Hay numerosos contraejemplos a estos lineamientos generales: Dell ha sido muy exitoso con una estrategia de marketing directo, aun cuando la disponibilidad y servicio son importantes para las PC. De igual modo, Avon, Mary Kay y Tupperware lo han hecho bien con estrategias directas aun cuando las necesidades de información, la adecuación del producto al consumidor y niveles de compra son bajas. Esto sugiere que los canales directos e indirectos son útiles.

Otro factor a considerar para escoger entre canales directos e indirectos es el nivel de compromiso desde los potenciales intermediarios. Los miembros del canal deben ser motivados a vender el producto de usted cuando tienen múltiples productos para vender. La figura 13.5 da algunas ideas de conceptos de por qué los niveles de compromiso pueden variar. Desde la perspectiva del gerente de producto (que se ilustra en la parte superior de la figura), es posible utilizar diferentes entidades de canales para hacer llegar el producto o servicio al consumidor. No obstante, desde la perspectiva del miembro del canal, múltiples productos deben ser distribuidos, algunos se venden mejor que otros y hay fabricantes que hacen un mejor trabajo al dar los servicios e incentivos de canal para vender el producto. Así, como se vio en el capítulo 1, esto ha llevado a los minoristas a prestar atención a la "administración de categoría", es decir, a tratar de optimizar utilidades por la venta de los refrescos en su conjunto. En consecuencia, a los fabricantes (incluso a los grandes como Pepsi) se les pide presentar un plan para que los minoristas vendan no sólo sus propias marcas sino también las de la competencia.

FIGURA 13.5 Diferentes perspectivas entre fabricantes y miembros de un canal



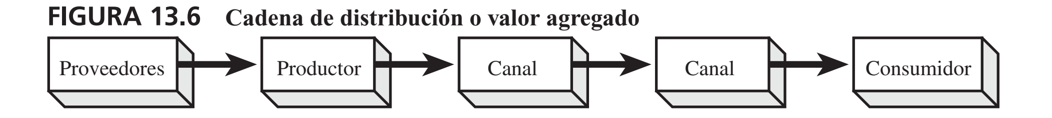
El gerente de producto puede implementar varios medios para obtener altos niveles de compromiso por parte de los miembros del canal; desde luego que márgenes más altos son importantes. Dar al miembro del canal los derechos exclusivos para distribuir o vender el producto en una zona geográfica en particular es otro método. Contar con programas de capacitación a vendedores, promociones como son planes publicitarios en cooperativa, así como apoyo a través de publicidad destinada al consumidor son otras formas de ganarse el compromiso del canal.

A veces la opción entre canales directos e indirectos se basa en la probabilidad de que el miembro del canal competirá con el producto de usted. Las marcas de tiendas o etiquetas privadas son ejemplos de competencia entre canal y fabricante, y durante los primeros años de la década de 1990 ganaron participación a expensas de marcas nacionales. La marca Gap empezó por vender prendas Levi's y otros productos. Al final, Gap se dedicó a vender su propia marca de prendas y canceló el contrato de Levi Strauss como proveedor.

Otro factor en la decisión entre canales directos e indirectos es la lealtad del consumidor. Para algunas clases de productos, el consumidor tiene lealtad al miembro del canal en lugar de tenerla al fabricante. Esta lealtad puede plantear un problema a largo plazo si el miembro del canal cancela el producto. Por ejemplo, los consumidores son con frecuencia más leales a sus corredores de bolsa que a la empresa de corretaje. Por lo tanto, si el corredor de bolsa deja por ejemplo a Merril Lynch y se va a USB Financial Services, el cliente puede cambiar su negocio junto con el corredor de bolsa.

Por último, los avances en tecnología de la información alteran la estructura del canal de muchas industrias. A la mezcla de canales no sólo se agregan más canales, por ejemplo servicios de compras electrónicas y marketing por Internet, sino que en algunas circunstancias se saltan canales existentes. Por ejemplo, las entregas a Wal-Mart las hacen fabricantes, en lugar de mayoristas, porque sus proveedores están enlazados directamente a las computadoras centrales de Wal-Mart que rastrean las ventas por artículo.

FIGURA 13.6 **Cadena de distribución o valor agregado**



CANALES INDIRECTOS

Si no siempre es verdadero un informe acerca de canales (y existen soluciones innovadoras), lo siguiente representa tendencias generales de los diversos canales. Las opciones principales entre canales indirectos son representantes, mayoristas y minoristas.

Representantes

Los representantes o agentes venden el producto o servicio pero no llevan inventario y sólo canalizan los pedidos al fabricante. Los representantes son comunes para numerosos artículos industriales así como para seguros personales y bienes raíces. Los representantes (como los agentes) son a veces una forma de bajo costo para llegar a un gran número de intermediarios (tiendas, por ejemplo) o consumidores finales y a veces la única forma de llegar a poblaciones objetivo difíciles de alcanzar (por ejemplo, artistas, atletas o políticos). Por desgracia, dado que muchos de ellos no son exclusivos (manejan varios productos y/o clientes), el control del gerente de producto es limitado.

Mayoristas

Los mayoristas o corredores toman posesión física del producto y luego lo revenden a comerciantes. Los mayoristas (como los distribuidores) son una forma eficiente de llegar a numerosos comerciantes en pequeño (tiendas). No obstante, cuando se encuentran bajo tremenda presión, debida a las iniciativas de compra directa por parte de grandes comerciantes como Wal-Mart, todavía representan un canal importante para pequeños comercios de venta al detalle.

Comerciantes

Los comerciantes toman posesión del producto y lo revenden a consumidores finales (quienes, por supuesto, pueden usarlo como componente en sus propios productos). La venta directa a comerciantes finales mueve un inventario (y dependiendo de la política de rendimientos, carga financiera y riesgo) a las tiendas. Home Depot, Office Depot, y otros semejantes, representan clientes importantes para muchas compañías. Son buenos para mover gran cantidad de mercancía con márgenes bajos; la venta de productos menos populares (por ejemplo libros viejos) requiere de comercios especializados más pequeños.

Miembros de canal como intermediarios de valor agregado

Un sistema de distribución puede ser considerado como una cadena de valor agregado (vea la figura 13.6). En este sistema las empresas suministran al gerente de producto la materia prima para el producto o servicio en cuestión (en servicios la materia prima podrían ser personas y los "proveedores" el mercado de trabajo). Las opciones de canal entre el producto y el consumidor final son los intermediarios que pueden o no pueden tomar título o posesión del producto. Por ejemplo, las agencias de viajes como Expedia y Orbitz no compran, para venderlos, los asientos de vuelos, en vez de hacerlo actúan como agentes en nombre de las líneas aéreas. (Hay, por supuesto, agencias de viajes que en realidad

FIGURA 13.7 Servicios proporcionados por miembros de canal

- *Investigación de mercado:* reunir información necesaria para planear y facilitar interacciones con los consumidores
- *Comunicaciones:* Crear y ejecutar comunicaciones acerca del producto o servicio
- *Contacto:* Seleccionar e interactuar con los consumidores prospecto
- *Adaptar:* Dar forma y ajustar (personalizar) el producto o servicio a los requerimientos del consumidor.
- *Negociación:* Llegar a un acuerdo final sobre el precio y otros términos de la transacción
- *Distribución física:* Transporte y almacenamiento de mercancías (inventario)
- *Financiamiento:* Proporcionar crédito o fondos para facilitar la transacción
- *Correr riesgos:* Asumir riesgos asociados con la obtención del producto o servicio de la empresa al consumidor
- *Servicio:* Crear y ejecutar relaciones en curso con consumidores, incluyendo mantenimiento y reparación

compran asientos de vuelos al mayoreo y los revenden a consumidores). Otro ejemplo, los agentes de ventas de petróleo toman título de grandes cantidades del producto pero no toman posesión física del mismo.

Los intermediarios de la figura 13.6 operan en un mercado libre sólo si agregan valor al producto. Estos intermediarios se compensan por medio de márgenes con base en el valor de los servicios entregados; si no se pueden entregar servicios que no agregan valor, no hay razón para tener un intermediario particular.

¿Qué clases de servicios proporcionan normalmente los miembros de un canal? La figura 13.7 es una lista de muchos de ellos. Algunos servicios son de particular valor para el gerente de producto y son dignos de compensación. La distribución física con frecuencia es muy importante, en particular cuando los consumidores están dispersos en una región geográfica. Los distribuidores también, a veces, pueden promover el producto de una manera muy eficiente. Los distribuidores de automóviles, tiendas de aparatos electrónicos y vendedores de equipo agrícola realizan, todos ellos, la venta física. Adaptar consumidores a productos específicos puede tener particular importancia para productos complejos. Por ejemplo, la red local proveedora Novell utilizó las compañías operadoras Bell para determinar las necesidades exactas de nuevos edificios de oficinas para interconexiones por computadora.

En el diseño de una cadena de distribución (proveedores), es importante asegurarse que se cubran todas las funciones de la figura 13.8. A menos que usted ponga una "palomita" en

FIGURA 13.8 Análisis de la función de un canal

	Canal				Interno
	Representante	Mayorista	Minorista	Fuerza de ventas	Directo (teléfono, correo, Internet)
Información de investigación					
Comunicación					
Contacto					
Adaptar o personalizar					
Negociar					
Distribución física					
Financiamiento					
Toma de riesgos					
Servicio del producto					
Administrar relaciones					
Atractivo general					

FIGURA 13.9 **Sistema híbrido de canal de marketing**

Tareas de demanda y generación

Canales de marketing y métodos — Vendedor — Consumidor

	Generación de indicación	*Ventas de calificación*	*Preventas*	*Clase de venta*	*Servicios posventa*	*Administración de cuenta*
Administración nacional de cuenta						
Ventas directas						
Ventas por teléfono						
Correo directo						
Tiendas minoristas						
Distribuidores						
Comerciantes y revendedores de valor agregado						

Fuente: Reimpreso con permiso de Harvard Business Review. Una exposición de "The Hybrid Grid: The Elements of a Hybrid Marketing System", de Rowland R. Moriarity y Ursula Moran, noviembre-diciembre 1990. Copyright © 1990 por el director y adjuntos del Harvard College. Todos los derechos reservados.

cada fila para indicar que una parte de la cadena de abastecimiento se refiere a cada actividad para cada segmento clave, es probable que la cadena de abastecimiento sea inadecuada.

El gerente de producto también puede usar los canales de servicio que los miembros proporcionan para ayudar a identificar cuáles son atractivos en cualquier tiempo determinado. Por ejemplo, el gerente de producto puede asignar un conjunto de pesas que suman 1 para representar la importancia relativa de las diferentes funciones proporcionadas. Entonces el gerente de producto califica cada una de las opciones de canal, por ejemplo en una escala de 1 a 7, evaluando la capacidad de la opción para proporcionar la función. Al multiplicar el valor de la importancia de la función por la evaluación del canal y sumar todas las funciones, cada canal recibe una calificación que se puede comparar contra las otras opciones. Aun cuando no se debe confiar sólo en un procedimiento mecánico de calificación, como éste, para tomar decisiones importantes como qué canales usar, es muy útil el proceso de pensar en los valores de importancia y cómo las diferentes opciones de canal ejecutan las funciones.

Canales híbridos

Los gerentes de producto con frecuencia usan combinaciones de canales. Por ejemplo, un método común es usar ventas directas para cuentas grandes (usuarios finales o tiendas de descuento) y un mayorista para cuentas más pequeñas (para las cuales las ventas directas no son eficientes en costo).

La figura 13.9 muestra un ejemplo de un sistema híbrido de marketing (Moriarity y Moran, 1990) que utiliza diferentes opciones de canal. Los canales varían por las tareas que realizan para el gerente de producto. Estas tareas incluyen generación de indicación (o pista), calificar pistas de ventas, actividad de marketing antes de una venta, cerrar la venta, servicio posventa y manejo de cuentas; esto es, mantener relaciones con una cuenta existente. Los diversos métodos y canales que se pueden usar para lograr estas tareas se muestran en un costado de la figura. En este ejemplo se usa correo directo para generación de pistas, las ventas por teléfono para calificar pistas y actividad antes de una venta y servicio posventa, así como ventas directas para cerrar el trato y manejar la cuenta una

vez hecha la venta. La cuadrícula de la figura 13.9 puede ser útil para identificar puntos de traslape y conflicto en un sistema de marketing. También puede ser útil para diseñar un sistema para un nuevo grupo objetivo de consumidores que puedan requerir un método diferente de marketing que los consumidores previos. Aun cuando fue diseñado antes del uso generalizado del Internet, este último método puede agregarse con facilidad al esquema. La Web, por ejemplo, es muy útil para generación de pistas.

Resumen

¿Por qué no seleccionar y utilizar todos los canales de distribución posibles? Hay dos razones obvias: costo y conflicto.

1. *Costo.* Cada canal requiere un costo fijo adicional (establecer cuentas, contratar y otorgar prestaciones para el personal de ventas, o construir y mantener un sitio Web).
2. *Incentivos de canal y conflicto.* El entusiasmo del canal para apoyar un producto decrece cuando otros canales compiten en el mismo mercado, en parte porque los mercados de alta calidad resienten ser empleados como fuente de información para consumidores que después compran al mejor precio en otros lugares (por ejemplo tiendas de descuento, tiendas de venta directa de fábrica, sitios Web). Las franquicias se oponen a la ubicación de otras franquicias en sus zonas de influencia comercial, porque el efecto de sinergia (estimulación de demanda) suele ser menos positivo que el efecto de perder consumidores. Del mismo modo, cuando Goodyear colocó sus llantas en Sears, tuvo mayor oposición por parte de sus tiendas con franquicia.

A cierto nivel, entonces, la selección de canal comprende seleccionar un portafolio de métodos que no sea demasiado grande (de modo que sea ineficiente, dé poco incentivo a cualquier miembro de canal para promover el producto y lleve a conflicto entre los canales) ni demasiado pequeño (que deje sin cubrir segmentos o actividades importantes de consumidores).

Ejemplos

Para mantener un crecimiento mayor al de la industria, Odwalla, barras alimenticias, debe aumentar su distribución nacional en canales principales de ventas de supermercados, farmacias y canales de ventas en masa, así como en los crecientes canales de alimentos como Wal-Mart y Target. Al seleccionar supermercados, los gerentes de Odwalla deben continuar reforzando su equidad de marca de sus jugos, para estimular a gerentes de productos a poner las barras Odwalla cerca de enfriadores de jugos en sus departamentos de frutas y legumbres. Además, Odwalla debe reforzar su rápido crecimiento en categoría y sus relaciones corporativas con Minute Maid y Coca-Cola para asegurar múltiples sitios de almacenamiento dentro de la tienda.

Para la empresa Handspring Visor se debe dar mayor interés a las ventas directas a un costo eficiente (por teléfono de llamada sin costo más un sitio Web). A medida que avance el año, deben seleccionarse minoristas importantes, entre los cuales se encuentran Computer Electronics, Best Buy, Radio Shack, The Good Guys, Circuit City y Office Depot.

ADMINISTRACIÓN DEL CANAL INDIRECTO

La administración del canal es más fácil cuando los incentivos del fabricante y el canal son consistentes, y las metas consistentes son otra base útil para seleccionar canales. En algún

FIGURA 13.10 Ventas por canal de Good Stuff, Inc.

Canal	Volumen en dólares (1 000)	Porcentaje de ventas totales de canal
Sears	62	0.12
Home Depot	20	1.02
Cost Cutters	6	0.63
Pro Hardware	12	21.17
	100	

Fuente: Mark Bergen, Shantanu Dutta y Orville C. Walker, Jr. “Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories”, *Journal of Marketing* 56 (1992), pp. 1-24.

punto, no obstante, un fabricante por lo general desea ejercer algún control directo sobre el canal. El grado de control que una compañía tiene a través de un intermediario depende de tres componentes básicos de la relación: medidas contractuales o legales, interés propio y contacto humano.

Medidas contractuales o legales

Un punto de vista inocente, en cuanto al control, es explicar comportamientos requeridos (por ejemplo, la cantidad y tipo de apoyo de marketing dado al producto como lo es alguna cantidad de anuncios) y resultados (volumen de ventas) a partir de contratos por escrito. Aun cuando es útil cierto nivel de convenios por escrito para establecer expectativas y delinear funciones, la opinión que garantiza coordinación y control es ingenua por varias razones. Primero, implica que todas las condiciones se pueden prever y especificar de una manera que no es ambigua, que pocas veces es el caso. En segundo término, supone que el comportamiento especificado se cumplirá. No sólo es difícil y costoso vigilar el comportamiento, sino que el reforzamiento es difícil y de alto costo, como lo sabe cualquiera que se desenvuelva en litigios en Estados Unidos.

En un tiempo mantener los precios (vender a un precio establecido por el fabricante) fue legal en Estados Unidos. A principios de la década de 1960, Head Ski introdujo el esquí de metal, que se vende sólo a través de tiendas minoristas especializadas, a las que se exigió presentar los esquís y venderlos a un precio fijo. Head canceló a minoristas que no siguieron la política establecida por la compañía, que tenía este grado de control debido a su fuerza tecnológica y a la equidad de marca. No obstante, cuando otros competidores empezaron a producir esquís de alta calidad y hubo más tiendas minoristas, y por lo tanto menos dependencia de una línea particular de productos, disminuyó el control del canal del fabricante. Un menor control, junto a la abolición de leyes de “comercio justo” (que permitía a un fabricante establecer el precio al detalle), terminaron de manera efectiva con el control de Head sobre el canal.

Interés propio

Un buen punto de partida para entender el comportamiento de personas u organizaciones es su propia función de utilidad. Dicho con más franqueza, la mayoría de las personas actúan casi siempre, si no es que siempre, en beneficio de sus propios intereses. Respecto de negocios, el interés propio coincide en gran medida con el interés económico. En otras palabras, los canales actúan para maximizar sus utilidades.

El término *teoría de agencia,* tomado de economía, se refiere al comportamiento de un agente (canal) en respuesta a las necesidades o demandas de un principal (fabricante). Se ha empleado un esfuerzo considerable para relacionar este concepto con la compensación a vendedores, selección y control de canal, y promoción del consumidor; existe un excelente

repaso de su uso en marketing (Bergen, Dutta y Walker, 1992). Básicamente, la teoría de agencia formaliza la consideración explícita del propio interés.

Considere el ejemplo de un fabricante (Good Stuff, Inc.) de artículos de ferretería (martillos, desarmadores, etc.) que vende a través de cuatro minoristas en una región geográfica centralizada (vea la figura 13.10). ¿De cuál canal le gustaría tener más cooperación, y de cuál esperaría más cooperación? Obvio, para usted Sears representa el mayor volumen (62 por ciento de las ventas) y por lo tanto es más importante para usted, seguida por Home Depot y Pro Hardware. Por otra parte, como porcentaje de las ventas totales y utilidades de Sears, usted representa muy poco. En consecuencia, usted depende de Sears mucho más que ésta de usted (a menos, desde luego, que el martillo que usted vende tenga impacto como constructor de tráfico o creador de imagen, lo cual parece por demás improbable para una compañía desconocida llamada Good Stuff). Por lo tanto, usted tendrá poco control sobre Sears. Como vende Craftsman (su propia compañía) y herramientas Stanley Works, es probable que sea una marca de precio (y tenga márgenes muy pequeños) en Sears. En contraste, usted es un poco más importante para Pro Hardware de lo que ésta es para usted (al menos en términos de volumen), de modo que usted tiende a tener más control sobre ella. Esto significa no sólo que podría aplicar medidas de contrato con Pro Hardware para apoyo de marketing (por ejemplo, anuncios en periódicos), sino también que Pro Hardware tenderá por sí misma a exhibir y promover su producto. Entonces es importante evaluar la importancia (económica) de fabricantes a canales, y viceversa, antes de estructurar arreglos formales y expectativas de comportamiento.

El conflicto de canal a veces aparece cuando un fabricante emplea canales múltiples. Los distribuidores de Goodyear se molestaron cuando Goodyear empezó a distribuir a través de Sears, y el uso del marketing directo y sitios de venta al detalle propios de fabricantes de computadoras resultó problemático para canales como IBM y Apple. De hecho, las objeciones de J. C. Penney hicieron que Levi Strauss cambiara su enfoque de website a información más que a ventas.

La política de una compañía a veces dicta el uso de una fuerza de ventas compartida de una compañía. El uso de una fuerza de ventas de una compañía es semejante a usar otros canales como son los representantes. El personal de ventas tiene múltiples productos y la atención que puede poner a los productos es limitada. Aun cuando usted puede tratar de hacer que la administración escoja su producto por un trabajo extra, es probable que otros gerentes hagan lo mismo. Entonces, el mejor método para hacerse de atención es el mismo para cualquier canal: facilitar la venta del producto y así ganar comisiones o bonos, dar incentivos (además, el dinero en efectivo, premios y otros incentivos tienen impacto), y mantener comunicación humana sencilla. Dicho de un modo más franco, vender la fuerza de ventas es un trabajo importante del gerente de producto, y la fuerza de ventas de la compañía es tratada mejor como canal potencial a ser estimulado que como personal dedicado.

Trato humano

Una fuente final de control en cualquier clase de relación es una comunicación humana. ¿Con qué frecuencia ha hecho usted algo (una donación, comprado un producto) sólo porque alguien se lo pidió con amabilidad? La mayoría de las personas dan una respuesta positiva a peticiones amables y razonables. Por lo tanto, es probable que las comunicaciones regulares hechas por personal competente de una compañía estimulen un comportamiento deseable, fuera de contratos y de intereses económicos propios. En contraste, un trato distante y burocrático disminuirá el apoyo. Es difícil decir *por favor* y *gracias* con demasiada frecuencia.

El poder en las relaciones del canal

La diferencia en que las partes de una relación de canal se manejan finalmente está relacionada con el equilibrio de poder entre ellas. La parte con más poder toma las decisiones y domina la relación. Como ya se ha dicho en este capítulo, en muchas categorías de productos al consumidor, el poder ha pasado cada vez más hacia los grandes comerciantes.

¿Qué factores afectan este equilibrio de poder? Es probable que los miembros de un canal tengan un importante poder de negociación con el gerente de producto si:

- El volumen de ventas del producto en el canal es grande con respecto al volumen total de ventas del producto.
- El producto no está bien diferenciado con respecto a la competencia (tener equidad de marca lleva a poder sobre los canales).
- El canal tiene bajos costos de cambio (es relativamente fácil hallar una alternativa para sustituir el producto).
- El canal plantea una amenaza creíble de integración o competencia inversa con el producto.
- El miembro del canal tiene mejor información que el gerente de producto acerca de las condiciones del mercado. (Note que con datos de escáner, los comerciantes ahora saben la rentabilidad de varios productos y, por lo tanto, son menos vulnerables a las reclamaciones del fabricante).

Como ya se observó antes, la relación entre el gerente de producto y un canal no tiene que ser de adversidad, por el contrario, al ser mutuamente benéfica para todas las partes el canal tendrá éxito. Aun así, la parte con poder adicional (o la percepción de poder) a veces puede tomar acciones agresivas. Por ejemplo, un gerente de producto podría asignar menos producto a un comerciante, o un miembro de canal podría cancelar por capricho a un proveedor.

La figura 13.3 describe el dominio de Wal-Mart con algunos de sus proveedores. Algunas de las formas con que los gerentes de producto tienen que tratar con "comerciantes de poder", como Wal-Mart, CompUSA, Target y otros son las siguientes (Schiller y otros, 1992):

- Proteger el nombre de marca. Si los consumidores llegan a una tienda y piden el producto por su marca, está diluido el poder del comerciante. Esto implica gastar dinero en las actividades de construir una franquicia del consumidor.
- Personalizar productos y promociones. Esto comprende tratar todas las cadenas de comerciantes como un segmento separado de mercado y crear un método único para cada una, por ejemplo nombres de marca o números de modelo separados.
- Innovación constante, dado que las mercancías se venden con base en su precio.
- Hacer una organización alrededor de los consumidores, en este caso los comerciantes, como se menciona en el capítulo 1.
- Invertir en tecnología. Los grandes comerciantes demandan que sus proveedores sean tan avanzados como lo son en manejar inventario y vigilar operación de ventas.
- Reducir costos para mantener precios bajos.
- Apoyar también a comerciantes más pequeños; pueden crecer y ayudar a la compañía a seguir operando en el futuro.

Arreglos de canal

Respecto de cuáles trabajos ejecutan los canales y cómo se les compensa es un asunto abierto a negociación. Numerosos canales tienen formas de trabajar y por lo tanto expec-

tativas de tratamiento (por ejemplo, un aumento establecido por ventas a mayoristas). Así, un punto práctico inicial es el estándar de la industria.

Entre los aspectos importantes de arreglo están: 1) el *servicio.* Cuando un consumidor encuentra que un producto no funciona de acuerdo con su expectativa, con frecuencia regresa al lugar de compra. Un problema importante, por lo tanto, es quién es responsable del servicio y a qué nivel (por ejemplo, sustitución o reparación, capacitación, oportunidad). Entre otros problemas se cuentan: 2) *entrega* (tiempo, rapidez), 3) *precio*, 4) política de *devoluciones y descuentos* (por ejemplo, ¿puede el canal devolver un producto no usado, con reembolso total, hasta cierta fecha?), y 5) *nivel de apoyo* dado al producto por el canal (por ejemplo, exhibición) y al canal por la compañía (por ejemplo, publicidad). Otro problema importante es: 6) *el grado de exclusividad* proporcionado al canal y producto (por ejemplo, ¿un distribuidor de automóviles puede vender muchas marcas?). Además, 7) la *compensación* esperada por una venta es importante, cuando un trabajo de venta directa de la compañía y una región y consumidores de un canal se traslapan (vea la figura 13.11). Incluso si un gerente de producto tiene poco control sobre estos arreglos, el gerente todavía se beneficia de un claro entendimiento de cuáles son éstos.

VIGILANCIA DE RENTABILIDAD POR CANAL

Muchos aspectos de un canal merecen la pena de ser vigilados: trabajo, programas específicos de apoyo (por ejemplo, publicidad) y el nivel de calidad del canal (limpieza, inteligencia del personal, etc.). Aquí cabe concentrarse en un aspecto importante: la rentabilidad por canal, con la meta implícita de considerar cuándo agregar o eliminar un canal. Básicamente, éste es un ejercicio en contabilidad de costos, con la asignación de costos como decisión clave. (Aparecen más problemas relacionados con contabilidad en la administración de un

FIGURA 13.11 Arreglos de canal

Inventario	Quién lo tiene; quién lo paga
Servicio	Quién hace qué —reparación, cambio, capacitación— y quién paga por él
	Expectativas de calidad
	Oportunidad
Entrega	Marco de tiempo
	Tamaño mínimo de pedido
	Personalización
Precio	Mayoristas o corredores:
	Precio básico
	Programa de descuento
	Pago (por ejemplo, plazos)
	Representantes y/o agentes: comisiones y/o tarifas
Devoluciones y descuentos	Qué se permite ser devuelto y a qué precio por el consumidor, canal
Nivel de apoyo: canal	Trabajo de ventas
	Publicidad
	Prominencia de exhibición
Nivel de apoyo: compañía	Trabajo de ventas
	Publicidad
	Almacenamiento
Exclusividad	Traslape de canales
	Traslape de líneas de producto
Crédito por ventas	Cuando ocurre contacto directo en la zona de un canal o lista de consumidores, cuánto obtiene el canal

FIGURA 13.12 Contribución total del Master de Surefoot

Ventas	$900 000	
COGS	450 000	
Margen bruto		$450 000
Salarios	150 000	
Renta	75 000	
Abastecimientos	40 000	
Publicidad	90 000	
		355 000
Utilidad neta		$ 95 000

producto en el capítulo 15.) El mismo método básico que se aplica para evaluar productos (por ejemplo, rentabilidad directa de un producto) o territorios también se aplica aquí: asignar ingresos y costos a subunidades (canales, productos, territorios) y luego preguntar si otras consideraciones (por ejemplo, tendencias futuras, imagen, contratos) afectan la toma de decisiones actuales con base en las utilidades.

Considere la hipotética Surefoot Company, que fabrica una línea de calzado para carrera. Como gerente de producto del Master, un calzado para entrenamiento, usted está interesado en la rentabilidad de los tres canales que usa:

- Tiendas de especialidad al aire libre y en operación.
- Tiendas de artículos deportivos en general (por ejemplo, Sport's Authority).
- Tiendas de descuento (por ejemplo, Kmart, Wal-Mart).

Usted tiene los datos siguientes:

1. Las ventas son de $150 000 para tiendas de especialidad, $450 000 para tiendas en general, y $300 000 para tiendas de descuento.
2. El margen bruto es 50 por ciento.
3. Los salarios y prestaciones para el personal que trabaja en Master (gerente, vendedores, almacén, oficinistas) son $150 000.
4. La renta del edificio en donde están ubicadas oficinas y almacén es de $75 000 por año.
5. Las compras de abastecimiento totalizan $40 000.
6. El presupuesto cooperativo de publicidad es de $90 000 por año.

Note que este ejemplo no incluye activos fijos que, si existen, también debe considerarse su costo de oportunidad (por ejemplo, un edificio de $1 millón de dólares en una compañía que gana un rendimiento de 10 por ciento sobre el capital, tiene un costo implícito de $100 000 y, a menos que usted lo cubra sería mejor que cancelara el producto o canal en particular). Aquí, la probabilidad general, dada en la figura 13.12, es de $95 000, que es 10.6 por ciento de rendimiento sobre ventas. No obstante, al igual que en muchos casos, la imagen global puede ocultar problemas (u oportunidades). (Esto se conoce como el principio del "iceberg" en el capítulo 15.) En este caso se evalúa la rentabilidad de los tres canales principales (especialidad, artículos deportivos y tiendas de descuento). Para hacer esto, necesita asignar costos para representar actividades. Podría asignar costos con base en el porcentaje de ventas, pero este método no reconoce gastos adicionales y haría aparecer que todos los canales son rentables.

En lugar de esto, asigne costos en dos pasos. Primero, asigne los gastos básicos (salarios, por ejemplo) a funciones (vender, publicidad, etc.). Para salarios, la asignación se basa

FIGURA 13.13 **Asignación de costos por función**

	Función		
	Ventas	**Publicidad**	**Embarque y facturación**
Salarios	$60 000	$ 30 000	$ 60 000
Renta	10 000	20 000	45 000
Abastecimiento	10 000	20 000	10 000
Publicidad		90 000	
	$80 000	$160 000	$115 000

en el porcentaje de tiempo empleado en las actividades. Para rentas, la asignación se basa en la cantidad de espacio asignado a cada actividad. Para abastecimientos, la asignación parte de las órdenes de compra. En este caso, suponga que la asignación fue como muestra la figura 13.13.

A continuación, asigne costos funcionales a los canales con base en el nivel de actividad. Esto es, puede asignar gastos de venta por llamada de ventas, publicidad con base en facturas reales (aquí use la base por anuncio), y embarque y facturación por pedido (que ligeramente subestiman el costo de pedidos grandes). Esto lleva al desglose que se da en la figura 13.14.

Con el uso de los resultados de la figura 13.14, ahora reestructure el estado de cuenta de utilidades de la figura 13.12 en tres estados de cuenta separados en la figura 13.15. Por ejemplo, asignar gastos de venta por llamada lleva a un gasto de venta para canales de especialidad de 5 000 llamadas × $8/llamada = $40 000. Note que la imagen es ahora muy diferente: las tiendas de descuento parecen ser más rentables, seguidas por las tiendas de artículos deportivos, con las tiendas de especialidad no rentables. Este análisis refleja la economía de escala al tratar con grandes consumidores.

La siguiente pregunta es qué hacer con estos hallazgos. La respuesta obvia, inocente y generalmente incorrecta es cancelar los canales de especialidad. Esta respuesta pasa por alto la naturaleza todavía global (por ejemplo en todas las tiendas de especialidades) del análisis y la posibilidad de que los costos no bajen como consecuencia de cancelar un canal. Por lo tanto, aun cuando la eliminación del canal puede ser considerada, pueden exponerse varios problemas:

1. ¿La exhibición en tiendas de especialidades mejora la equidad de marca? ¿El público ve los zapatos ahí, luego los busca como ofertas en tiendas de artículos deportivos o de descuento? Por el contrario, ¿la presencia de zapatos en tiendas de descuento los distancia de la equidad de marca?
2. ¿El costo de venta es una parte asignada de una fuerza de ventas compartida y por lo tanto fija?
3. ¿Es frágil la renta? ¿Se usaría el mismo espacio incluso si un canal (por ejemplo especialidades) se cancelara?
4. ¿Es la sección de zapatería de una línea de productos la que mejora la venta de otros productos Surefoot (por ejemplo, la Novicia)?
5. ¿La compañía debe cambiar la asignación de llamadas de ventas por canal?
6. ¿La compañía debe usar distribuidores en lugar de vender directamente a las tiendas de especialidades (con lo cual se reducen las ventas y los gastos de manejo y envío)?
7. ¿Hay algunas tiendas de especialidades que son rentables (y algunas tiendas de descuento que no lo son)?

FIGURA 13.14 **Asignación de costos funcionales a canales**

Base de asignación	Venta (número de llamadas de ventas)	Publicidad (número de anuncios)	Envío y facturación (número de pedidos)
Tiendas de especialidades	5 000	800	13 000
Tiendas de artículos deportivos	4 000	1 600	4 000
Tiendas de descuento	1 000	600	3 000
Total	10 000	3 000	20 000
Gasto a asignar	$80 000	$150 000	$115 000
Gasto por actividad	$8	$53.33	$5.75

FIGURA 13.15 **Utilidades por canal para zapatos Master**

	Canal		
	Especialidades	**Artículos deportivos**	**Descuento**
Ventas	$150 000	$450 000	$300 000
COGS	75 000	225 000	150 000
Margen bruto	75 000	225 000	150 000
Venta	40 000	32 000	8 000
Publicidad	42 667	85 333	32 000
Envío y facturación	74 750	23 000	17 250
	157 417	140 333	57 250
Utilidad neta	$(82 417)	$85 667	$92 750
Rendimiento sobre ventas	(54.9%)	19.0%	30.9%

En síntesis, el gerente de producto debe evaluar con cuidado la rentabilidad de canales y no tomar conclusiones precipitadas.

CANALES DIRECTOS

Como lo indica su nombre, los canales directos proporcionan más control sobre el canal para la compañía que diseña el sistema del canal. Existen varias opciones directas.

Tienda propia Mantener sus propias tiendas (ya sea en propiedad o en franquicia) es una opción importante. Gateway Stores, para sus líneas de aparatos electrónicos para el consumidor (por ejemplo, televisores con pantalla de plasma) y las omnipresentes tiendas sucursales representan una opción importante. La clave es tener suficiente volumen para justificar la operación pero sin despojar demasiado de clientes a otros canales. Por supuesto que la publicidad y la exposición, más que las simples ventas, ya son justificaciones para tener su propia tienda. Como ejemplo, Niketown vende sólo productos Nike, separados por actividades (por ejemplo básquetbol, tenis). Niketown es un pequeño centro comercial en sí mismo. No sólo exhibe a sus consumidores toda la línea Nike, sino que también hace ventas al detalle. Del mismo modo, al vender a precio de venta al público, la tienda establece un punto de referencia que hace que las compras con descuento parezcan como una gran compra, con lo cual aumenta su credibilidad. Quizá lo más fascinante es un cuarto en donde en forma continua se ven los comerciales de Nike por televisión en una pantalla ancha. El cuarto siempre parece contener al menos 10 o 15 personas, que es quizá el mejor complemento: las personas van a la tienda a ver los anuncios.

Fuerza de ventas Los vendedores desempeñan una función importante en ventas y en literatura (por ejemplo, *Death of a Salesman,* Muerte de un vendedor). Son excelentes para establecer relaciones personales, pero no es fácil hacerlos eficientes en costos (es

decir, los de tiempo completo tienen un componente de costo fijo) y alinean sus intereses (compensaciones) con las metas de la empresa.

Internet como canal

A pesar del alza (y caída) de los precios de acciones de empresas de "juego limpio" en Internet, es evidente que la reducción en el costo de la tecnología, y su generalizado empleo en ventas, ha hecho de la Web una parte estándar de las herramientas de canal directo de gerentes de producto, en lugar de algo único como lo fue a fines de la década de 1990. Además, la Web tiene considerables implicaciones para establecer precios, comunicaciones y casi todos los aspectos de la administración de productos.

A continuación unos pocos comentarios acerca de la Web como canal:

1. No es la primera tecnología nueva de comunicaciones; ya otras anteriores, sobre información, entre las que se incluyen la prensa, radio y televisión, "revolucionaron" las ventas (entre otros aspectos de la vida). Además, no es la primera tecnología interactiva: correo, telégrafo, teléfono, sistemas ferroviarios y por carretera, así como fax proporcionan comunicación bidireccional que puede ser iniciada por cualquiera de las partes y todas (excepto quizá el telégrafo o caballo exprés) todavía tienen importantes funciones por desempeñar. De hecho, las tecnologías nuevas raras veces han hecho obsoletas las formas anteriores.
2. Para casi todos los productos no es canal suficiente. Internet mueve información, no productos físicos. Con excepciones (software, música, etc.) no proporciona servicios de entrega ni reparaciones posventa. Así, para la mayor parte de productos, debe ser parte de un sistema híbrido, apoyarse en otros canales o en terceros (por ejemplo, UPS o FedEx, que estuvieron construyendo y operando centros de inventario y envíos mucho antes que Internet fuera un factor importante).
3. Su "disponibilidad generalizada" es limitada. Muchos de los usuarios de Internet en todo el mundo están en Estados Unidos, y aun ahí, menos de la mitad de las familias son usuarios regulares. Su conformación de audiencia de ciudadanos estadounidenses de alto nivel económico y educativo aumenta los problemas sociales y los de marketing.

El punto, por lo tanto, es que con toda la importancia que tiene Internet —y es muy importante— no es "la respuesta" en general (como las dificultades halladas por comerciantes de abarrotes por Internet). Entonces el problema es entender su función en medio de otros canales (es decir, ponerlo en su lugar).

¿Cuáles son los beneficios primarios del Internet? En comparación con otros medios de comunicación, sus beneficios son principalmente cuatro:

1. *Es interactivo.* Si bien esto no lo hace único, lo distingue de periódicos, la radio (pero no usuarios de banda civil o aficionados), cablevisión, etc. Note, sin embargo, que incluso éstos compensan la interactividad (es decir, cartas al editor), aunque a un paso mucho menor y más selectivo.
2. *Es de bajo costo.* Al menos por ahora, el costo es bajo en Estados Unidos (menos de 20 dólares por mes o incluso gratis, si se pasan por alto el costo del equipo periférico y costos de acceso por teléfono) para servicio básico de módem por teléfono (la banda ancha es, desde luego, más cara, cercana a 50 dólares por mes). Además, aun cuando esto puede cambiar en el futuro cercano y varía de un comerciante a otro, los artículos vendidos por vía de la Web no han sido sujetos a impuestos y esto es una ventaja práctica y psicológica.

3. *Tiene un gran alcance.* Sujeto a los límites de quien está "en la Web", cruza fronteras geográficas.
4. *Es rápido.* Las respuestas son instantáneas y disponibles las 24 horas del día.

¿Qué no puede hacer?

1. *Proporcionar un producto físico.* A pesar de los avances para simular el ajuste de ropa, por ejemplo, esto significa que la inspección (por ejemplo, el tacto de una tela y su ajuste) y distribución requieren de otros canales.
2. *Proporcionar contacto humano.* Esto está cambiando con la difusión de funciones interactivas, de servicio en tiempo real al consumidor, así como el desarrollo de comunidades de marca.

Métrica en Internet

La métrica más obvia es la venta de productos. No obstante, como ya se mencionó, un canal puede contribuir más (o menos) de lo que sugiere su nivel de ventas. Los consumidores pueden, primero, visitar tiendas y luego comprar vía Internet o buscar información acerca de un producto en la Web y luego comprarlo en una tienda física. Además, los primeros sitios Web atrajeron la atención (y, por lo tanto, a anunciantes potenciales), y no por su función de ventas. Por esa razón, empresas como ComScore MediaMetrix han recolectado información diversa, entre la que se cuenta:

1. Accesos: contactos totales con el sitio Web.
2. Selecciones: los accesos que se siguen al abrir una página subsiguiente.
3. Accesos únicos: el número de personas que ha logrado acceder en el sitio.
4. Tiempo transcurrido por acceso.

Ferias comerciales

Un canal directo al que con frecuencia no se hace caso y que también es determinante son las ferias comerciales. Esta industria de miles de millones de dólares desempeña una función clave en muchas categorías. Las exposiciones de barcos, de computadoras y otros semejantes son una constante actividad. El gasto en ferias comerciales en 2003 superó los 8 000 millones de dólares[2] y es importante para un contacto de canal y de consumidor final.

Las ferias comerciales constituyen una forma de generar publicidad e indicadores de ventas así como ventas reales. También sirven como una forma de obtener retroalimentación de los consumidores (de una muestra no aleatoria de potenciales consumidores) e información de la competencia. El lado negativo de las ferias comerciales es que la competencia también obtiene información temprana acerca de los productos. Aun así, para muchos productos, las ferias comerciales son actividades que generan una fortuna o provocan la ruina, en especial en términos de cobertura de la prensa. Varios factores influyen en el rendimiento, incluyendo el espacio del módulo de promoción previa a la exposición, técnicas para llamar la atención, competencia, y el número y capacitación de vendedores (Gopalakrishna y Lilien, 1995). Es importante hasta la colocación dentro de una exposición; la Alcort Sailfish recibió gran impulso cuando su módulo fue colocado junto al bote más grande de la exposición de botes de Nueva York. Así, en especial para artículos duraderos, un gerente de producto necesita considerar cuándo y cómo incluir ferias comerciales en el canal de acuerdo a su estrategia de marketing.

[2] *Folio*, 1 de diciembre de 2003, *http://foliomag.com/ar/marketing_trade_show_tell/.*

FIGURA 13.16 **Estadísticas y proyecciones de marketing directo**

						Crecimiento anual compuesto	
	1995	1999	2000	2001	2005	95–00	00–05
Correo directo	**$338.2**	**$482.1**	**$528.5**	**$580.3**	**$820.1**	**9.3%**	**9.2%**
Consumidor	216.8	299.9	326.6	355.2	484.8	8.5	8.2
Negocio a negocio	121.5	182.3	201.9	225.0	335.3	10.7	10.7
Marketing por teléfono	**367.2**	**553.6**	**611.7**	**668.8**	**939.5**	**10.7**	**9.0**
Consumidor	167.0	236.0	256.9	276.6	373.3	9.0	7.8
Negocio a negocio	200.2	317.6	354.7	392.2	566.3	12.1	9.8
Periódico	**150.7**	**219.6**	**239.0**	**261.0**	**356.8**	**9.7**	**8.3**
Consumidor	100.0	142.0	153.7	166.3	219.6	9.0	7.4
Negocio a negocio	50.7	77.6	85.3	94.7	137.3	11.0	10.0
Revista	**56.5**	**83.4**	**91.3**	**99.8**	**135.3**	**10.1**	**8.2**
Consumidor	30.7	43.8	47.5	51.4	66.8	9.1	7.1
Negocio a negocio	25.8	39.6	43.8	48.4	68.6	11.2	9.4
Televisión	**68.5**	**105.4**	**117.6**	**128.9**	**178.9**	**11.4**	**8.8**
Consumidor	42.1	63.0	69.8	75.9	101.8	10.6	7.8
Negocio a negocio	26.4	42.3	47.7	53.0	77.1	12.6	10.1
Radio	**26.0**	**44.0**	**50.4**	**56.4**	**83.0**	**14.2**	**10.5**
Consumidor	15.1	24.8	28.3	31.5	45.2	13.4	9.8
Negocio a negocio	10.9	19.1	22.1	24.9	37.9	15.2	11.4
Otros	**50.6**	**78.2**	**92.0**	**111.7**	**224.0**	**12.7**	**19.5**
Consumidor	33.9	49.3	54.8	62.3	105.5	10.1	14.0
Negocio a negocio	16.7	28.9	37.2	49.5	118.5	17.4	26.1
Total	**$1 057.7**	**$1 566.3**	**$1 730.4**	**$1 906.9**	**$2 737.7**	**10.3%**	**9.6%**
Consumidor	605.3	858.8	937.7	1 019.2	1 396.8	9.1	8.3
Negocio a negocio	452.2	707.5	792.8	887.7	1 340.9	11.9	11.1

Fuente: Direct Marketing Association (2002). *www.the-dma.org.*

MARKETING DIRECTO

Una de las tendencias más fuertes en marketing ha sido hacia aumentar el uso de *marketing directo*, uno de los más importantes canales directos. El marketing directo está con frecuencia asociado a métodos tradicionales como es el correo directo (a veces llamado correo chatarra) y la venta por teléfono, pero también incluye la venta con base en Internet así como en radio, televisión ("comerciales") y conferencias por televisión. En general, el marketing directo incluye cualquier método de distribución que da al consumidor acceso a los productos y servicios de una empresa sin ningún otro intermediario (generalmente el marketing directo excluye a vendedores). Por lo tanto, al igual que la venta personal, el marketing directo es un híbrido de un canal y medio de comunicación.

La definición de marketing directo es la siguiente:[3]

> Marketing directo es un sistema interactivo de marketing que emplea uno o más medios de publicidad para obtener una respuesta medible y/o transacción en cualquier lugar.

Dos partes clave de esta definición son la palabra *interactivo* y la frase *respuesta medible*. El marketing directo es una actividad biunívoca y está dirigido a personas u organizaciones.

[3] The Direct Marketing Association, *www.the-dma,org.*

Además, se ocupa de entregar una respuesta a corto plazo (en forma muy semejante a una promoción de ventas) que la organización patrocinadora puede medir fácilmente.

En la introducción a este capítulo aparecen algunos números generales del tamaño del negocio de marketing directo. La figura 13.16 da más detalles acerca del tamaño del mercado por medio y por consumidor contra negocio a negocio. Las ventas directas de marketing crecieron 10.3 por ciento de 1995 a 2000 y fueron proyectadas para crecer otro 10 por ciento de 2000 a 2005. ¿Por qué ha habido este aumento en el uso de métodos de respuesta directa? Dos eventos simultáneos han movido esta tendencia. Primero, en un tiempo en donde el control de costo es de extrema importancia, el marketing directo se puede usar para hacer más eficiente el sistema de control. Por ejemplo, el correo directo se puede usar para llegar a prospectos a los que sería muy costoso llegar con una fuerza de ventas, debido a sus alejados locales geográficos o bajos porcentajes de compras. Como ya se ha dicho en este capítulo, el correo o el teléfono también se pueden usar para complementar otras actividades de canal en un sistema híbrido de canal. En segundo término, una operación eficaz de marketing directo se sustenta en una excelente base de datos de nombres, direcciones y números telefónicos de consumidores, y las compañías han estado haciendo inversiones de importancia en estas bases de datos para marketing directo y para construir y mantener relaciones con consumidores. Las mejoras en tecnología de computadoras y software para extraer datos (programas que con todo cuidado examinan grandes cantidades de información de consumidores) han facilitado el uso de marketing directo y han resultado en mayor eficiencia de este canal y la obtención de mejores utilidades.

EL PROCESO DE MARKETING DIRECTO

La creación de una campaña de marketing directo tiene como consecuencia un método sistemático con los pasos siguientes:

1. Establecer un objetivo. Debido a la medición del impacto del marketing directo, se puede establecer una meta en términos de ventas, número de nuevos consumidores, etcétera.
2. Determinar el mercado objetivo. Al igual que la estrategia de marketing descrita en el capítulo 8, una campaña de marketing directo requiere que se determinen cuáles clientes son los objetivos. La mayor parte de métodos de marketing directo son demasiado costosos para usar un planteamiento "sobre las rodillas".
3. Seleccionar el medio o medios. Como se hizo notar líneas antes y en la figura 13.16, se puede seleccionar de entre varios medios para la campaña. Los pros y los contras de los tipos principales se tratarán más adelante en este capítulo.
4. Obtener una lista. Debido a la naturaleza seleccionada de marketing directo, se requiere una lista de miembros de los clientes seleccionados. Hay dos fuentes básicas de listas: listas internas de registros de consumidores y listas que se adquieren en el exterior. Con respecto a esta última, las listas se pueden comprar a corredores o compañías (por ejemplo editores) que venden sus propias listas de consumidores. Compañías como Dun & Bradstreet y Donnelly (que compilan listas de prospectos con características particulares), así como InfoUSA.com (vea la figura 11.13) son fuentes para correo y teléfono, mientras que Yesmail es una fuente para listas de correos electrónicos. Algunas empresas como Yahoo! han sido atacadas por vender sus listas a compañías que lanzan programas de marketing directo sin el permiso de sus clientes o miembros registrados. El costo de rentar una lista de correo convencional o electrónico es de unos $110 o $125 por 1 000 nombres.

5. Analizar la lista. Para compañías que conservan registros internos suficientemente buenos del comportamiento de compras de clientes, se hace un esfuerzo considerable para analizar de manera constante sus listas para ver quiénes son los mejores prospectos para la audiencia objetivo. Ésta es particularmente una prioridad importante para compañías de catálogos como es el caso de Lands End. Un modelo que goza de gran preferencia y que se ha empleado durante muchos años es el modelo llamado *R* (reciente) *F* (frecuencia) *M* (valor monetario). Las compañías que emplean este modelo desarrollan un método de calificación para cada consumidor de su lista interna, con las calificaciones más altas para consumidores que han hecho sus compras más recientes, los que compran con más frecuencia y quienes gastan más.[4]
6. Desarrollar la oferta. La "oferta" es el texto del mensaje de marketing directo. El cual está personalizado a las circunstancias particulares.
7. Probar la oferta. Una característica única del marketing directo es su relativa facilidad y poco costo para probar ofertas alternativas. Así, con frecuencia Lands End va a experimentar con catálogos diferentes para probar distribuciones diferentes y mezclas de producto. Probar la oferta es fácil y barato con correos electrónicos directos.
8. Analizar los resultados. El "resultado", por supuesto, es la forma en que la campaña funcionó con respecto al objetivo. También es importante medir el porcentaje de respuesta y costo por cliente adquirido.

MÉTODOS DE MARKETING DIRECTO

Ventas por teléfono

Como se puede ver según la figura 13.16, a pesar de lo que pudieran pensar las personas, las ventas por teléfono funcionan para numerosas compañías. Es evidente que el aspecto humano de una interacción es positivo en cuanto a que (al menos en principio) quien hace la llamada puede personalizar la presentación al consumidor, pero esto es costoso ($1 a $3 por mensaje) y entrometido. Con respecto a esto último, la venta por teléfono engendra una cantidad considerable de publicidad negativa y de mala voluntad hacia el canal de venta directa y la industria.

Las tres claves para una venta exitosa por teléfono son:[5]

- La lista. La selección demográfica, empezando con una buena lista de prospectos, puede aumentar el porcentaje de éxito hasta en 60 por ciento.
- La oferta. Debe haber una razón fuerte para que el cliente compre por teléfono. La razón puede ser un descuento considerable al precio normal, o bien, con más frecuencia, la oferta de un producto o servicio que no se puede adquirir en otra parte. Esta oferta debe ser expresada al principio de la conversación y comunicada con toda claridad.
- Integridad. Hay un considerable riesgo percibido al comprar por teléfono. Quien trata de hacer la venta por teléfono debe reducir este riesgo mediante garantías como son la devolución de su dinero o un nombre de marca bien conocido.

[4] Para más detalles sobre otros métodos para analizar listas, vea la obra de Füsun F. Gönül, Byung-Do Kim, y Mengze Shi (2000), "Mailing Smarter to Catalog Customers", *Journal of Interactive Marketing*, primavera, pp. 2-16, y Nissan Levin y Jacob Zahavi (2001), "Predictive Modeling Using Segmentation", *Journal of Interactive Marketing*, primavera, pp. 2-22.

[5] Laura Hansen (1997)"Dialing for dollars", *Marketing Tools*, enero-febrero, pp. 47-53.

Correo directo

El correo directo es más barato que la venta por teléfono ($0.75 a $2 por mensaje) y, a pesar de personas que se quejan de demasiado correo "chatarra", no generan la mala voluntad de la venta por teléfono porque es menos entrometido. Desde luego, es fácil no hacer caso del correo directo cuando se tira a la basura y, para mercados de negocio a negocio, es muy difícil hacer llegar la pieza de correo al consumidor objetivo en una organización.

Para un trabajo exitoso de correo directo, los siguientes lineamientos se aplican por separado a los citados para las venta por teléfono (Throckmorton, 1996):

- Texto. En general, un texto más largo (el texto de la carta de correo directo) es mejor porque da la oportunidad de informar y persuadir. La carta debe ser larga, lo suficiente para comunicar los beneficios del producto. No obstante, tiene unos cuatro minutos para convencer al lector de que la oferta merece la pena de ser comprada. Palabras, oraciones y párrafos deben mantenerse cortos, con un tono amable.
- Distribución y diseño. Las decisiones sobre el tipo, colores, elementos gráficos, dirección personalizada y otros elementos visuales deben ser considerados con todo cuidado. El formato es muy importante porque el correo directo suele ser filtrado, en particular en un contexto de negocio a negocio.

Correo electrónico (E-mail)

Mucha de la agitación en el campo del marketing directo ha provenido de la explosión del uso de correos electrónicos como medio de marketing directo. Esto se puede ver fácilmente a diario mediante un sencillo examen de la charola de entrada de correos electrónicos. Las empresas han descubierto que estos correos son de poco costo ($0.20 por mensaje, incluyendo una generación de lista, pero sólo $.005 para entrega) y flexibles porque pueden entregar texto, HTML (lenguaje de marcado de hipertexto), así como video y audio continuos. Como se hizo notar en la introducción de este capítulo, la cantidad total gastada en marketing directo por correo electrónico fue alrededor de 1 000 millones de dólares en 2001. Los correos electrónicos son también muy fáciles de probar, se les puede dar seguimiento con facilidad y, a diferencia de otros medios, puede ser parte de un programa completo de relaciones con consumidores debido al alto nivel de interactividad ofrecido por la Web. Compañías como Kana Communications, Digital Impact, e-Dialog y otras ofrecen servicios a compañías que buscan usar este medio relativamente nuevo de marketing directo.

La desventaja de los correos electrónicos es que, al igual que las ventas por teléfono, han proliferado los correos electrónicos no solicitados o "spam". Se estima que en 2004, más de la mitad de los correos electrónicos recibidos en Estados Unidos son spam.

Un análisis ha comparado este correo electrónico directo con el correo directo para tener una mejor idea de los puntos fuertes y débiles (Nail, 2000). La figura 13.17 compara la economía de los dos medios en costo por venta usando costos por 1 000. Además, se hace una distinción entre rendimiento de adquisición por consumidor (usando una lista comprada de una fuente externa) contra retención de consumidor (usando una lista propia, de "casa"). El correo directo de una lista rentada resulta en un costo estimado por venta de $71 (1.2 por ciento de compra × 1 000 o 12 consumidores divididos entre $850 en gastos). Los correos electrónicos con el uso de una lista rentada resultó en un costo de $286 por venta (3.5 por ciento clikcs [aceptar] × 2% de compra o .7 consumidores divididos entre $200 de costo), mucho más alto que el costo de correo directo por venta. Aun cuando el costo de la campaña de correo electrónico es menor, hay dos puntos de defección de con-

FIGURA 13.17 Diferencias entre el correo directo y el correo electrónico directo

	Adquisición de consumidor		Retención de consumidor	
	Correo directo a lista rentada	**Correo electrónico a lista rentada**	**Correo directo a lista de casa**	**Correo electrónico a lista de casa**
Costo por 1 000:				
Producción	$462	N/A	$462	N/A
Media	$118	$200	N/A	N/A
Entrega	$270	N/A*	$270	$5
Total	$850	$200	$686	$5
Porcentaje de clikcs (aceptar)	N/A	3.5%	N/A	10%
Porcentaje de compra	1.2%	2.0%	3.9%	2.5%
Costo por venta	$71	$286	$18	$2

* El costo de entrega por listas rentadas se incorpora a los costos de lista de medios. Los costos de correo directo y porcentajes de respuesta provienen del "Direct Marketing Association Statistical Fact Book 1999". Los costos de carteles y porcentajes de respuesta son cálculos de Forrester.

Fuente: Jim Nail (2000), "The E-mail Marketing Dialogue", *The Forrester Report* (enero), Forrester Research.

sumidores, el porcentaje de clikcs y la incidencia de compra una vez que un consumidor va al sitio Web apropiado. Entonces, aun cuando el correo directo tiene un bajo porcentaje de respuesta, tiene sólo una "puerta" por la que un consumidor debe pasar, pero observe que la situación se invierte con respecto a la retención del consumidor. Cuando se usa una lista de "casa" formada por consumidores del pasado, los correos electrónicos directos se hacen mucho más eficientes con un bajo costo de $2 por adquisición de cliente. La economía de los correos electrónicos se ha deteriorado, sin embargo, porque los porcentajes de compras bajaron en más de 3 por ciento, que se muestran en la tabla 11.4, a menos de 2 por ciento en 2002 debido a la proliferación de estos mensajes (O'Connell, 2002).

PROBLEMAS DE PRIVACIDAD

De los tres canales de marketing directo descritos en esta sección, la venta por teléfono y el correo electrónico han recibido más atención de quienes aplican reglamentos, en particular este último. En 2003, la U.S. Federal Trade Commission estableció un registro nacional de "no llamar" donde los consumidores dieron sus números telefónicos de domicilio y el deseo de no ser molestados. Los vendedores por teléfono que pasaran por alto este registro podrían ser multados hasta con $11 000. Aun cuando la venta por teléfono proporciona un servicio que utilizan numerosos consumidores y negocios, es razonable permitir que quienes no deseen recibir llamadas telefónicas puedan bloquearlas.

Una batalla más enérgica se está conformando, en general, en la privacidad de Internet y, específicamente, con respecto a la industria de correos electrónicos directos. A las personas les disgusta el correo chatarra pero parece que les disgusta aún más el spam. Un libro titulado *Permission Marketing* (Godin, 1999) introdujo la noción de que los vendedores podrían recibir mayores porcentajes de respuesta a correos electrónicos directos si los enviaban sólo a consumidores que por anticipado estuvieran de acuerdo en recibir esa comunicación; estos programas se denominan "opt-in" (opción de participar). Aun cuando hay debate acerca de si el permiso debe ser obtenido por consumidores que activan una ventana en la que aceptan recibir correos electrónicos, contra una ventana que indica que no están dispuestos (opción de no participar), la actual P3P, o plataforma para preferencias de privacidad estándar en Internet, ordena que los sitios Web ofrezcan cualquiera de estas

FIGURA 13.18

A. Solicitud

Método	Plan de marketing directo: Grupo objetivo	Plan de marketing directo: Método de solicitud	Plan de marketing directo: Número de contactos	Respuesta: Esperada	Respuesta: Real	Rentabilidad: Esperada	Rentabilidad: Real
Vendedores en persona							
Correo							
Teléfono							
Internet							

B. Mantenimiento de relación

Método	Plan de marketing directo: Grupo objetivo	Plan de marketing directo: Método de solicitud	Plan de marketing directo: Número de contactos	Respuesta: Esperada	Respuesta: Real	Rentabilidad: Esperada	Rentabilidad: Real
Vendedores en persona							
Correo							
Teléfono							
Internet							

dos oportunidades a consumidores. Por desgracia, a pesar de estas salvaguardas, la mayoría de lectores indudablemente encuentran todavía más fácil entrar en una lista de correo electrónico que salirse de ella.

Una batalla potencial más grande asoma en la privacidad del Internet. Esto va más allá del problema del correo electrónico, para incluir la forma en que las empresas conforman listas de direcciones de correo electrónico y qué otra información están compartiendo.[6] Las protestas más grandes en este campo se presentaron en febrero de 2000 cuando la compañía de publicidad en línea DoubleClick anunció que iba a unir su información de los hábitos para navegar de usuarios en Internet con información de compra fuera de línea, propiedad de Abacus Direct, compañía en la que tenía importante inversión estratégica. Abacus Direct era el líder en la recolección de información de compras por catálogo y en el uso de esa información para dirigirla a publicidad para consumidores. La compañía tenía información de compras en un lapso de cinco años sobre 88 millones de familias que incluía nombre, dirección, número telefónico, números de tarjetas de crédito, ingresos y compras. DoubleClick se dio cuenta de que el valor de la publicidad seleccionada en línea, incluyendo correos electrónicos directos, aumentaría considerablemente si la información proveniente de actividades propias de navegar en línea se unía con estos datos.[7] Aun cuando DoubleClick rápidamente abandonó sus planes, muchos grupos de protección al consumidor continúan preocupados por la forma en que las empresas en línea están armando sus listas para correos electrónicos directos, así como de cuánta información tienen acerca de consumidores. En consecuencia, Estados Unidos se mueve hacia la Dirección sobre Protección de Información de la Unión Europea establecida en 1998 y que estipula lo siguiente:

1. Una compañía debe obtener permiso de un consumidor acerca de su información personal y explicar su propósito, y
2. Prometer no usarla, sin consentimiento, para ninguna otra finalidad que no sea la establecida.

[6] Otros problemas, como el de seguridad de información financiera, son parte del análisis que está fuera del ámbito de este libro.

[7] Para más información sobre el incidente de DoubleClick/Abacus, vea la obra de David P. Baron (2001), "DoubleClick and Internet Privacy", Graduate SchoolBusiness, Universidad de Stanford, caso #P-32.

La figura 13.18 es un resumen y formato de las decisiones respecto a la venta directa.

RESUMEN

Un gerente de producto tiene que determinar algún método para hacer llegar productos y servicios a consumidores. Como se dijo en este capítulo, esto comprende escoger o seleccionar una combinación de canales directos e indirectos. El uso de canales indirectos significa seleccionar qué canales indirectos utilizar y decidir (con los canales) qué se espera de ellos y cómo compensarlos. El otro problema respecto a canales indirectos es observar el volumen actual, así como utilidades y tendencias en volumen y utilidades, y, hasta donde sea posible, controlarlos. Los gerentes de producto deben observar con todo cuidado los canales empleados por la competencia para no pasar por alto una innovación importante; también deben vigilar ventas por medio de canales que ni ellos ni la competencia hayan escogido. Los llamados mercados grises (comerciantes no autorizados) son con frecuencia una parte considerable (por ejemplo, 30 por ciento) de las ventas reales.

Otro aspecto importante respecto de las opciones de canales se refiere a la solicitud directa. Además de seleccionar un método (fuerza de ventas en persona, correo, Internet, etc.), el gerente de producto debe especificar grupos objetivo y el método de solicitud, así como el número de solicitudes por miembro del grupo objetivo. Desde luego que los porcentajes de respuesta esperados y las utilidades deben ser calculados para verificar lo razonable del plan, así como la comparación con los resultados reales. Note que, a diferencia del caso para publicidad y hasta de promoción, es fácil evaluar el impacto de utilidades de métodos de solicitud directa como el del correo directo, por lo que este campo se presta a la supervisión analítica. Es importante recordar que no todos los contactos de consumidores son iguales; sólo encontrarlos es insuficiente y deben ser satisfechos con la interacción. Una definición de contacto con consumidores es la interacción de tiempo de comunicación (duración de contacto), la riqueza de información y el nivel de personalización (Kellog y Chase, 1995) que en esencia recibe el nombre de tiempo de calidad.

Una advertencia importante con respecto a la solicitud directa tiene que ver con la invasión de privacidad. El sentimiento público en Estados Unidos no necesariamente favorece la solicitud directa; muchos la ven como injusta y dispendiosa, por lo cual se recomienda precaución y buen gusto, como lo es la atención a las leyes actuales y futuras que gobiernan su uso (Bloom, Milne y Adler, 1994).

La selección de canal abarca la división de trabajo y utilidades. Desde el punto de vista de la compañía, un canal ideal realiza todo el trabajo (incurre en todo el costo) con un alto nivel de calidad, e incurre en toda la incertidumbre de demanda, al mismo tiempo que obtiene una utilidad mínima. Obvio, desde el punto de vista del canal, lo contrario es verdadero. La selección de canal, por lo tanto, implica acuerdos con la parte más fuerte obteniendo la mayor parte de las utilidades resultantes.

La imagen de canal también puede tener impacto en el producto, y viceversa. Los canales de alta calidad mejoran el atractivo de un producto; los canales de baja calidad con frecuencia reducen el valor de un producto, como Izod encontró cuando, a través de comerciantes que hacían descuentos, empezó a vender sus una vez famosas camisas con una figura de cocodrilo. En otras palabras, ser presentado como “gran barata” puede aumentar el volumen pero a costa de equidad de marca y utilidades. Como ejemplo de esto, en 2000 Calvin Klein demandó a Warnaco (que fabrica sus jeans mediante acuerdo de licencia)

por abaratar la marca al vender a Kmart y tiendas similares de bajo nivel. A veces pasa lo contrario; los pleitos legales muy publicitados de Martha Stewart en 2003-2004 han lastimado las probabilidades de Kmart de recuperarse de una quiebra porque sus artículos de marca se venden ahí.

Quizás el trabajo más importante es mantener los diversos canales centrados en el producto, trabajando juntos en lugar de enfocarse unos a otros y hacerse la guerra. Esto comprende, tal vez, un creciente pastel (lo cual significa más para todos), un mínimo de quitarle clientes a otros, incentivos para cooperación (por ejemplo el comerciante local obtiene algún crédito por una venta en Internet), y considerable contacto humano y explicación.

Bibliografía

Bergen, Mark, Shantanu Dutta y Orville C. Walker, Jr. (1992), "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories", *Journal of Marketing* 56, pp. 1-24.

Bloom, Paul N., George R. Milne y Robert Adler (1994), "Avoiding Misuse of New Information Technologies: Legal and Societal Considerations", *Journal of Marketing* 58, enero, pp. 98-110.

Godin, Seth (1999), *Permission Marketing*, Nueva York: Simon & Schuster.

Gönül, Füsun F., Byung-Do Kim y Mengze Shi (2000), "Mailing Smarter to Catalog Customers", *Journal of Interactive Marketing*, primavera, pp. 2-16.

Gopalakrishna, Srinath y Gary L. Lilien (1995), "A Three-Stage Model of Industrial Trade Show Performance", *Marketing Science* 14, invierno, pp. 22-29.

Kellogg, Deborah L. y Richard B. Chase (1995), "Constructing an Empirically Derived Measure for Customer Contact", *Management Science* 41, noviembre, pp. 1734-1749.

Levin, Nissan y Jacob Zahavi (2001), "Predictive Modeling Using Segmentation", *Journal of Interactive Marketing*, primavera, pp. 2-22.

Moriarity, Rowland T. y Ursula Moran (1990), "Managing Hybrid Marketing Systems", *Harvard Business Review* 68, pp. 146-155.

Nail, Jim (2000), "The Email Marketing Dialogue", *The Forrester Report*, Forrester Research, enero.

O'Connell, Vanessa (2002), "E-Mail Ads Just Don't Click With Consumers", *The Wall Street Journal*, 2 de julio, p. B2.

Rangan, V. Kasturi, Melvyn A. J. Menezes y E. P. Maier (1992), "Channel Selection for New Industrial Products: A Framework, Method and Application", *Journal of Marketing* 56:1, julio, pp. 69-81.

Schiller, Zachary, Wendy Zellner, Ron Stodghill II y Mark Maremont (1992), "Clout! More and More, Retail Giants Rule the Marketplace", *Business Week*, 21 de diciembre, pp. 66-73.

Smartbusinessmag.com (2002), marzo, p. 30.

Throckmorton, Joan (1996), "Discovering DM", *Marketing Tools*, noviembre/diciembre, pp. 51-57.

Capítulo Catorce

Administración de relaciones con el cliente

Introducción

Un gerente de producto se concentra en vender un producto, esto no sorprende y resulta lo apropiado. La esencia de este libro y la tendencia en marketing es hacia actividades enfocadas hacia el consumidor (es decir, enfoque de mercado contra producto). Como se vio en el capítulo 13, el marketing directo e Internet en particular toman en cuenta las relaciones personalizadas al nivel del cliente individual. Entonces el enfoque cambia de actividades dirigidas a una transacción (hacer la venta y/o que el cliente adquiera) a construir una relación a largo plazo (satisfacer al cliente y/o retención de éste).

No obstante, casi todas las empresas gastan la mayor parte de sus recursos de marketing en adquirir clientes. Un gerente de marketing de la farmacéutica Bristol-Myers Squibb reportó que su compañía gastó alrededor de 85 por ciento de su presupuesto de marketing en adquisiciones.[1] Un estudio realizado por el Boston Consulting Group en 1999 mostró que las compañías de Internet gastaron 33 por ciento de sus recursos en construir conciencia, 55 por ciento en adquisición de clientes, y sólo 12 por ciento en retención. Esto es de particular notoriedad ya que una de las principales ventajas del Internet, en el marketing, es la retención de clientes a partir del cultivo mejorado de relaciones.

Los capítulos previos a éste se concentraron en lo que podría llamarse adquisición de clientes, o las formas en que el marketing se usa normalmente para obtener clientes. Las empresas gastan sumas considerables en la adquisición de clientes; ¿cuánto gasta su compañía, u otras que conozca, en retenerlos? Cada vez más empresas gastan dinero en sistemas de cómputo y programas de marketing en lo que se denomina *administración de relaciones con el cliente* (ARC). La ARC se usa con frecuencia en el contexto de relaciones que por naturaleza son de largo plazo. No obstante, una verdadera estrategia de ARC perfecciona programas que corresponden a la clase de relación que el cliente desea con la compañía, ya sea que ésta sea relacional o transaccional. En este capítulo el interés está en cómo perfeccionar un programa ARC para retener diferentes tipos de clientes o conservarlos durante largo tiempo. Éste es un desafío al que se enfrentan muchas compañías como Odwalla y PalmOne/Handspring. En muchas formas, una administración de relaciones con el cliente es un regreso al antiguo comercio del tipo tienda de pueblo, en el cual el dueño

[1] James Masterson en un discurso pronunciado en la conferencia del Marketing Science Institute's Marketing Metrics, octubre de 2000.

conocía a sus clientes por nombre y sabía de sus hábitos de compra lo suficientemente bien como para recomendarles algunos productos. En la actualidad la tecnología es útil para lograr esta meta.

Como se dijo en el capítulo 1, la separación del trabajo de un gerente de producto en los componentes de adquisición y retención ha llevado a la consideración de contratar personal adicional, que se concentre en la adquisición y retención de clientes. Incluso con gerentes separados, es útil conceptualizar la estrategia de clientes y considerar las diferentes actividades de marketing necesarias para el éxito de cada una.

Todas las compañías enfrentan este problema. Los proveedores de productos y servicios que se adquieren con periodicidad, desde gasolineras hasta los artículos duraderos e industriales que se compran con menos frecuencia, han tratado de construir niveles más altos de satisfacción para los clientes por medio de la creación de mejores relaciones con ellos. Muchas de estas relaciones tienen la finalidad de aumentar los porcentajes de compras repetidas y, por lo tanto, incrementar ventas y utilidades a largo plazo. Algunas relaciones no tienen naturaleza de largo plazo, de modo que es importante para el gerente de marketing entender qué clase de relación desea tener el cliente con la empresa y sus marcas. Este capítulo analiza los pasos necesarios para crear programas que logren una satisfacción más alta de clientes a través de este proceso de comparación.

¿Cuál es el impacto de altos porcentajes de cambio entre productos? La industria de teléfonos celulares es un excelente ejemplo. Considere el enorme gasto de hacerse de clientes para cambiar proveedores de teléfonos celulares en Estados Unidos. Se ha estimado que a una compañía le cuesta entre 350 y 475 dólares en descuentos, promociones y gastos de publicidad firmar a cada suscriptor; cada punto porcentual aumenta los costos de rotación, lo suficiente para reducir el valor total de mercado de las compañías de teléfonos celulares en 150 millones de dólares (Peterson y Harris, 2002). No obstante, los datos mostrados en la figura 14.1 ilustran que la cantidad de dinero que Verizon, Nextel, Cingular y otros han gastado ha atraído principalmente a personas que cambian de teléfono. Como se puede ver

FIGURA 14.1 Rotación de clientes en servicio de celulares

Maniobras para tener una posición

	ABONADOS (MILLONES)*	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	PORCENTAJE DE ROTACIÓN
verizon	36.0	24.6%	1.9%
cingular WIRELESS	23.4	16.0	2.8
AT&T Wireless	21.9	14.9	2.7
Sprint	15.5	10.6	2.7
NEXTEL	12.3	8.4	1.4
T · · Mobile·	12.1	8.3	3.3

* Al tercer trimestre de 2003.

Fuente: *The New York Times,* 24 de noviembre de 2003, p. C4.

FIGURA 14.2 Relaciones entre cliente y vendedor

A.

Vendedor — Cliente

Departamento de Ventas

B.

Vendedor — Cliente

C.

Vendedor — Cliente

Fuente: Theodore Levitt (1986), *The Marketing Imagination* (Nueva York: Free Press), pp. 113-14.

en la figura 14.1, en 2003, el porcentaje anual de rotación de clientes era alrededor de 25 a 30 por ciento.

En la figura 14.2 se ilustran diferentes perspectivas de la relación entre un cliente y un vendedor. En la situación representada por el panel A, el vendedor resuelve una manera de hacer la venta a un cliente, pero la relación entre los dos es distante porque el vendedor ha hecho poco por tratar de entender las motivaciones y necesidades del cliente. El vendedor ha recurrido a su creatividad o personalidad para hacer la venta, no para entender al cliente.

En el panel B, la compañía que vende el producto o servicio ha hecho un mejor trabajo al entender al cliente y "meterse" en éste, determinando lo suficiente acerca de sus necesidades como para hacer la venta. Éste es el concepto más tradicional de marketing orientado al cliente. Una compañía del panel B gasta dinero en investigación de mercado, segmenta sus mercados de manera correcta y desarrolla una estrategia de marketing con base en que la proposición de valor representa bastante bien lo que desea su segmento objetivo.

No obstante, mientras que las relaciones de paneles A y B son necesarias para lograr el éxito, ningún concepto es suficiente en el entorno mundialmente competitivo de nuestro tiempo. Ambas pueden ser caracterizadas por lo siguiente: para el vendedor, la venta es la finalidad del proceso; para el cliente, es el principio (Levitt, 1986).

En el entorno competitivo de hoy en día, donde las relaciones a largo plazo son críticas para el éxito del marketing y negocios en general, se requiere más que la ejecución del concepto de marketing para satisfacer a los clientes durante largo tiempo. El panel C ilustra el nuevo modelo de marketing de relación. Aquí, el cliente y el vendedor se han hecho independientes. Cada parte de la relación depende de la otra de algún modo. La venta, por lo tanto, ya no es la finalidad del proceso.

Se ha hecho una distinción entre diferentes clases de cliente industrial y vendedor industrial (Jackson, 1985). Esta distinción es aplicable a toda clase de bienes y servicios. Los clientes de transacciones son quienes están interesados en la compra a mano. Pueden no estar interesados en absoluto en una relación a largo plazo, o puede que los vendedores del mercado no hayan hecho un buen trabajo al mostrarle los beneficios de esta relación. La primera de estas situaciones existe cuando una compañía ve el beneficio al compartir el negocio entre varios proveedores. Los clientes de relación ven los beneficios de la interde-

pendencia mostrada en el panel C de la figura 14.2. Ambas clases de clientes pueden ser leales, pero la naturaleza de la lealtad es diferente.

LA ECONOMÍA DE LA LEALTAD

Un ejemplo sencillo demuestra el poder e importancia económicos de la lealtad. Hace varios años, un pasajero que volaba en un avión de British Airways (BA) de Londres a San Francisco se quejó de que se le había asignado un asiento cerca de las filas donde se permitía fumar en la sección de segunda clase. Aun cuando en la actualidad no se permite fumar a bordo, muchos lectores se identificarán con la queja de este pasajero; estar a una o dos filas del área de fumadores en un vuelo de 10 horas fue más que molesto. La sección de segunda clase estaba llena y el cliente, nada satisfecho, era un viajero frecuente de BA (o al menos así lo dijo). Una solución sencilla hubiera sido cambiar al pasajero a la sección ejecutiva en una forma que no molestara a nadie (para que otros pasajeros no tuvieran la misma idea) porque había asientos desocupados en esa sección. Nuestra opinión es que este movimiento se hubiera ganado un cliente fuertemente leal a un muy bajo costo marginal (el alimento de clase ejecutiva), pero, el personal de BA declinó cambiar al pasajero quien airadamente dijo que nunca más volvería a volar en British Airways.

Este ejemplo ilustra un concepto muy importante: el valor de por vida del cliente. Compare la cantidad de ingresos y utilidades que se hubieran derivado del cliente contra el pequeño costo adicional de cambiarlo a la clase ejecutiva. Cuando se pierde un cliente de por vida, en realidad está perdiéndose una corriente (discontinua) de ingresos que hubiera sido producida durante la vida del cliente. Además, ¿a cuántos otros potenciales usuarios los desalentó el conocer su historia?

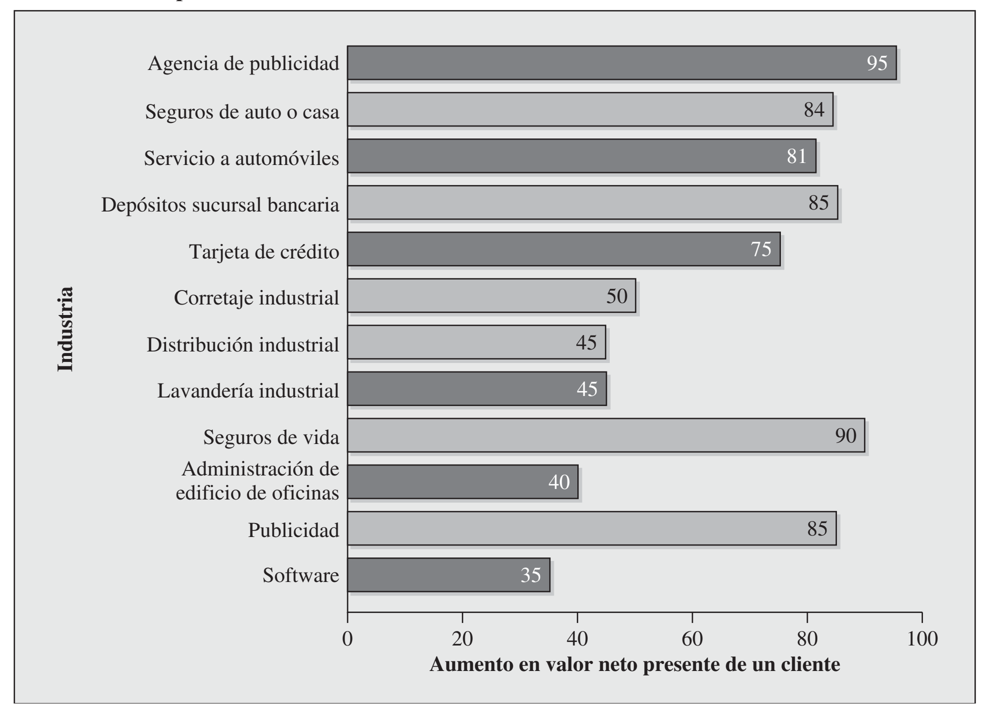
Es evidente que ninguna compañía va a tener 100 por ciento de lealtad. Como ya se dijo antes, algunos clientes, como política de su compañía, tienen múltiples vendedores; otros no desean sentir ninguna clase de obligación de comprar al mismo vendedor. Además, si hay muchos clientes, es imposible satisfacerlos a todos, pero las razones económicas para aumentar el porcentaje de retención son muy fuertes. La figura 14.3 muestra el impacto de un aumento de 5 puntos porcentuales en retención en el valor neto presente de la corriente de ingresos de un cliente para varias industrias. Por ejemplo, en la industria de agencias de publicidad, el aumento del porcentaje de retención, digamos, un 80 a 85 por ciento resulta en un aumento de 95 por ciento en el valor neto presente del promedio de facturación de un cliente. Esto ocurre por dos razones. La primera, lo que se ve como una pequeña diferencia en porcentajes de retención adquiere proporciones de gran magnitud en un largo tiempo. La segunda es que los clientes retenidos son mucho más rentables que quienes no son leales.

La figura 14.4 descompone la diferencia en utilidades. Los clientes leales son más rentables porque estimulan el crecimiento de ingresos, cuesta menos servirles, recomiendan nuevos compradores para la compañía y con frecuencia están dispuestos a pagar una prima en precios. Vea con más detalle los componentes de la figura 14.4.

Costo de adquisición

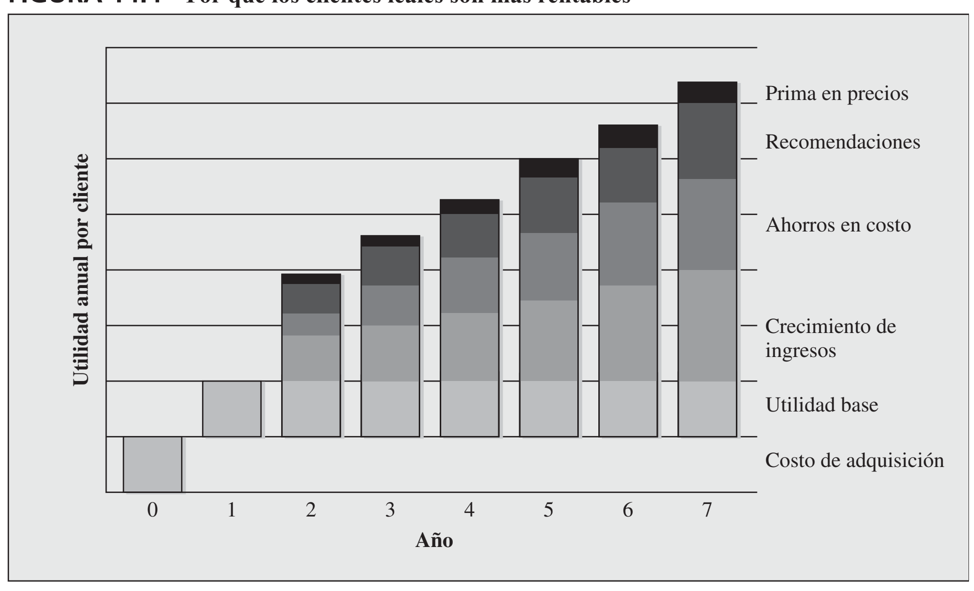
Es obvio que cualquier cliente nuevo involucra algunos costos adicionales, llamados costos de adquisición. Por ejemplo, American Express debe enviar varias piezas de correo directo o hacer propaganda comercial por teléfono para obtener nuevos clientes. Los nuevos clientes de equipo industrial requieren más llamadas de ventas que los existentes, por lo cual los costos de adquisición representan una inversión inicial en un cliente.

FIGURA 14.3 **Impacto de un aumento de cinco puntos porcentuales de retención en el valor neto presente de un cliente**



Fuente: Frederick F. Reichheld (1996), *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press), p. 37.

FIGURA 14.4 **Por qué los clientes leales son más rentables**



Fuente: Frederick F. Reichheld (1996), *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press), p. 39.

Utilidad base

Es simplemente el margen de utilidad que obtiene una compañía de un cliente promedio. Cuanto más tiempo sea retenido un cliente, más tiempo se gana de la utilidad base.

Crecimiento de ingresos

Se ha encontrado que los clientes retenidos aumentan el nivel de sus compras con el tiempo; éste es un hallazgo intuitivo. Piense en una tienda a la que se ha hecho más leal a través del tiempo; es probable que no sólo compre ahí por lo regular, sino que también compre más cosas. Asimismo, podría comprar seguros de vida o de casa a la compañía que ya le ha vendido un seguro de automóvil.

Costos de operación

También cuesta menos servir a clientes existentes que a nuevos clientes. Los primeros tienen un mejor conocimiento de los sistemas y procedimientos de la compañía. Por ejemplo, si usted es un buen cliente de la empresa Lands' End de venta de ropa por correo directo, es indudable que sabe cómo llenar el formato (menos errores para que la compañía haga seguimiento) y cómo leer las descripciones del producto (menos tiempo en el teléfono para representantes de servicio a clientes).

Recomendaciones

Los buenos clientes también hablan con sus amigos y vecinos acerca de una buena compañía. Negocios adicionales resultan de comentarios verbales favorables hechos por clientes satisfechos. Ésa es una buena fuente de nuevos negocios para empresas de servicios; como apreciará en el siguiente capítulo, la calidad del servicio es más difícil de comprobar antes de comprar, de modo que el consejo de alguien que ha probado el servicio y está satisfecho con él resulta de especial importancia.

Prima en precios

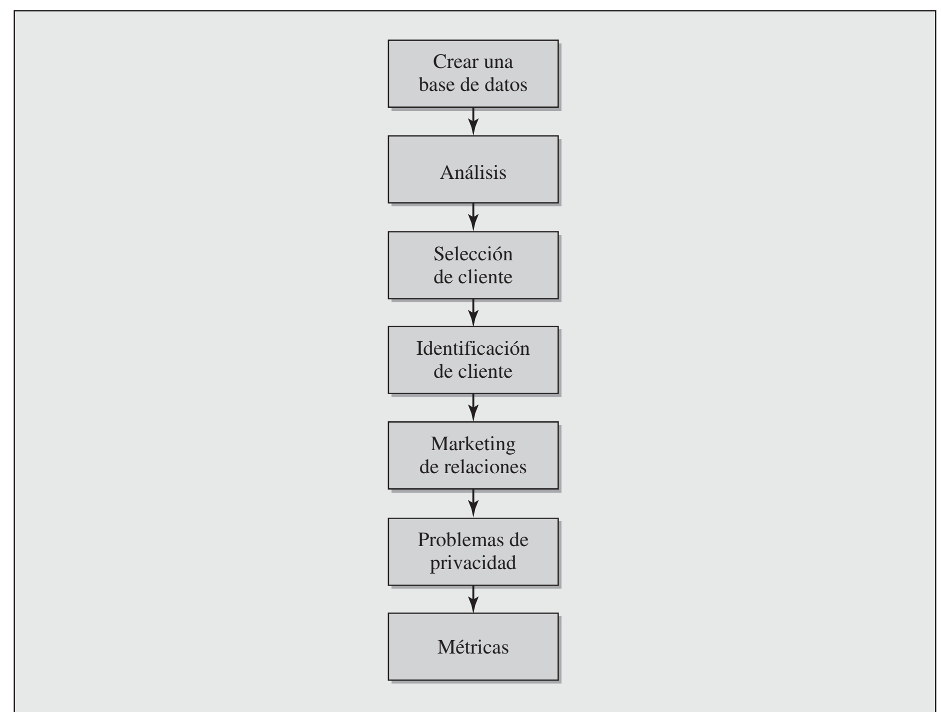
Los clientes leales son más insensibles a precios que quienes necesitan un incentivo para cambiar o convertirse en un nuevo cliente. ¿Cuándo fue la última vez que usted verificó el precio de su marca favorita de pasta dental? Estos clientes leales obtienen un importante valor por usar el producto o servicio y no se preocupan por el precio.

Por lo tanto, aun cuando hay alguna evidencia de lo contrario (Dowling y Uncles, 1997; Reinartz y Kumar, 2000), la creación y sostenimiento de relaciones a largo plazo puede ser estratégicamente sana y rentable.

UN MARCO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE

La administración de relaciones con clientes significa distintos aspectos para diferentes personas. Algunos gerentes entienden por ARC un programa de contacto de vendedores, como los productos vendidos por salesforce.com. Para otros quiere decir centros de llamada telefónica para administración de contactos. Además, muchos concentran su atención en programas de lealtad como el programa Total Rewards de Harrah, que proporciona incentivos para jugadores para que repitan sus visitas a sus casinos.

FIGURA 14.5 Modelo de administración de relaciones con el cliente



En la figura 14.5 se ilustra una vista sistemática de la ARC que integra estas perspectivas. Como se puede ver, los componentes principales de un marco completo son los siguientes:

1. Creación de una base de datos de clientes.
2. Análisis de la base de datos.
3. Con base en el análisis, seleccionar clientes objetivo.
4. Identificar los clientes seleccionados.
5. Crear programas de relación con los clientes en el grupo objetivo.
6. Considerar problemas de privacidad.
7. Medir el impacto del programa de la ARC.

Estos pasos del procedimiento completo hacia la ARC se tratan con más detalle a continuación.

CREACIÓN DE LA BASE DE DATOS

El núcleo de un programa ARC es una base de datos de clientes, a veces conocida como archivo de información de clientes o AIC (Glazer, 1999). El AIC es el archivo de información acerca del cliente y sirve de base para identificar y seleccionar a los clientes actuales y potenciales. La idea básica que hay detrás de un programa AIC es juzgar el valor que da a la firma cada cliente en el AIC y luego crear programas de relaciones que se personalizan en contenido e intensidad, dependiendo de ese valor. El contenido óptimo de este archivo AIC se puede ver en la figura 14.6.

FIGURA 14.6 **Archivo de información de cliente**

Cliente	Características	Historia de compras	Contactos	Respuesta	Valor
1					
.					
.					
.					
.					
n					

Como se puede ver, hay cinco áreas principales de contenido en el AIC:

1. Descriptores básicos de cliente. Éstas son las clases de variables descritas en el capítulo 6 en términos de demografía del cliente y empresa, así como nombres y direcciones del contacto.
2. Historia de compras. Al igual que los descriptores, la historia de compras de cada cliente se considera parte básica del AIC. Esta información debe ser tan detallada como sea posible, incluyendo productos comprados, canales utilizados y precios pagados. Si es posible, también debe registrarse el margen obtenido en cada compra.
3. Historia del contacto. Parte de la historia de un cliente es cualquier contacto registrable que haya tenido, por ejemplo, a través de servicio a clientes. También debe observarse cualquier ocasión en la que un cliente llame con preguntas acerca del producto o servicio que se le ofrece y, del mismo modo, la información de llamadas de ventas sería parte de este campo del archivo de información de clientes.
4. Información de respuesta. De particular valor es la información acerca de cómo han respondido los clientes a actividades previas de marketing directo, a ofertas de promoción u otra actividad de marketing a la que se pueda dar seguimiento.[2] Esto proporciona información sobre la sensibilidad potencial para programas futuros.
5. El valor del cliente. Este número es un estimado del valor monetario que tiene para la firma, se estudiará más adelante con más detalle.

El AIC que se ilustra en la figura 14.6 parece ser en dos dimensiones, pero hay una tercera dimensión que es difícil mostrar: el tiempo. Es decisivo que el AIC contenga información sobre estas dimensiones en el tiempo, de modo que se puedan localizar tendencias en términos de cuáles clientes están estrechando su relación con la empresa y aquellos cuya relación empeora.

Muchas compañías consideran sus AIC como una ventaja competitiva clave. Por ejemplo, UPS no desea ser conocida como compañía de envío de paquetes sino que se ve a sí misma como empresa de tecnología de información. De toda la información que capta acerca de un envío, compila la base de datos que es útil a sus clientes en términos de los productos comprados, ubicaciones geográficas, direcciones y otras partes del AIC. Esto es sólo parte de la información que UPS capta y que es útil a sus clientes (Schonfeld, 2001).

[2] Una actividad "a la que se pueda dar seguimiento" sería cualquier programa de marketing donde la respuesta pueda estar directamente relacionada con el programa. Un ejemplo sería un correo por catálogo. La publicidad en masa no estaría incluida, por ejemplo.

FIGURA 14.7 Obtención de más interacción del cliente

Interacción del cliente

Frecuencia de interacción	Directa	Indirecta
Alta	Bancos, telecomunicaciones, comercios	Líneas aéreas, artículos envasados, medicamentos
Baja	Computadoras personales Infraestructura de Internet	Muebles Autos

El desafío para muchas compañías es crear la clase de AIC que se muestra en la figura 14.7. Esta figura caracteriza la facilidad con la que el AIC puede ser creado, al conceptualizar el problema como una matriz de 2 × 2 definida por la clase de interacción que la compañía tiene con el cliente (directa contra indirecta), así como la frecuencia de esa interacción (alta o a veces contra baja o infrecuente).[3] Las compañías del cuadrante superior izquierdo pueden desarrollar más de un archivo de información con relativa facilidad. Los bancos, empresas de telecomunicaciones y comerciantes tienen contacto directo y frecuente con clientes, lo que resulta en esos tipos de empresas que tienen por lo general excelentes AIC (al menos en términos de clientes e información de compras). No obstante, las empresas con contacto indirecto tienen que trabajar mucho más para recabar esa información. Por ejemplo, Odwalla, Clif Bar y los otros fabricantes de barras energéticas tienen que apoyarse en la red de distribución para obtener información del cliente. Ésta no es la forma más confiable de recabar datos precisos. Las compañías que producen bienes duraderos al cliente como son Sony y los fabricantes de PDA se apoyan mucho en información de garantía ya sea de tarjetas o de registros en línea; con todo, el porcentaje de realización es sólo alrededor de 30 por ciento.

En consecuencia, muchas compañías tienen que crear programas especiales o eventos para recabar toda la información que puedan. Algunos de éstos son para clientes leales o para clientes frecuentes. Estos programas especiales pueden ser bastante creativos. Por ejemplo, Kellogg's desarrolló un programa llamado "EET y ERN" (come y gana) donde la compañía pone claves codificadas de 15 dígitos dentro de cajas de cereales y un sitio Web URL. Después de ir al sitio, insertar la clave y registrarse, los participantes (principalmente niños) pueden recibir juguetes gratis. Los teatros Loewe invitan a personas a visitar un sitio Web y proporcionar alguna información personal de contacto para entrar a una apuesta para ganar boletos con los cuales asistir gratis al cine durante un año. La idea es crear una base de datos de los mejores clientes de la compañía. Las empresas de servicios profesionales, como las de consultores de administración, a veces organizan seminarios gratuitos de

[3] Este marco se debe al profesor Florian Zettelmeyer.

temas especializados donde la meta es crear una lista de prospectos de clientes, así como de información acerca de éstos.

Otro desafío para crear bases de datos es el hecho de que, como se vio en el capítulo 13, con la expansión del número de posibles canales o "puntos de toque" donde los clientes pueden tener contacto con la compañía, se está haciendo cada vez más difícil dar seguimiento a su comportamiento. Algunas compañías, como Acxiom, han creado un software que es parte de una estrategia general de ARC donde se da seguimiento a las compras de un cliente y su preferencia de tiendas, catálogos y de la Web; luego se introducen en una base de datos centralizada.

Debe observarse que la creación de la base de datos con información de un cliente es sólo parte del desafío. Para obtener un provecho completo de los beneficios de la ARC, la compañía debe captar toda la información que se ilustra en la figura 14.6 y estar preparada para una actualización continua de la base de datos. Por lo tanto, requiere una considerable inversión de tiempo y dinero, así como una fuerte orientación al cliente para implementar por completo esta etapa del proceso.

ANÁLISIS DE LA BASE DE DATOS

Muchos tipos de análisis se pueden efectuar en un AIC una vez que éste se haya ensamblado; el nombre general dado a ese análisis es *extracción de datos*. Las personas que cuenten con capacidad para la estadística, usen un software apropiado y grandes recursos en computadoras para navegar por el AIC pueden hallar segmentos, patrones de compra, tendencias y otras informaciones útiles.[4] Las compañías grandes como Siebel Systems, Oracle, e.Piphany y otras proporcionan este software a sus clientes corporativos.

Un análisis de particular importancia que proporciona la información en la última columna del AIC que se ve en la figura 14.6 es estimar el valor de por vida del cliente (VVC). Este análisis toma la información de compra y, con información acerca de los márgenes de utilidades en cada producto comprado, proyecta las implicaciones de utilidades de cada cliente o fila en el AIC. Si bien ésta no es una ciencia exacta debido a las dificultades para hacer proyecciones a un futuro lejano, la meta es poner un valor monetario de cada cliente que la firma pueda usar para tomar decisiones de asignación de recursos.

En tanto que haya varias fórmulas disponibles para calcular el VVC (Berger y Nasr, 1998), una forma de empezar es con una fórmula relativamente sencilla que utiliza sólo la información disponible de compras del AIC para calcular la rentabilidad acumulativa de cada cliente en el pasado:

$$\text{Rentabilidad del cliente} = \sum_t \left[\sum_j (P_j - C_j) - \sum_k MC_k \right]$$

donde

t = número de periodos pasados y actuales medidos
j = número de productos comprados en el periodo
k = número de herramientas de marketing empleadas en un periodo
P = precio

[4] Vea, por ejemplo, la obra de Michael J. A. Berry y Gordon S. Linoff (2000), *Mastering Data Mining* (Nueva York: Wiley).

C = costo
MC = costo de la herramienta de marketing (por ejemplo correo directo).

Básicamente, la fórmula calcula las utilidades totales generadas por un cliente al tomar el margen total generado por él ($P - C$) en cada periodo por todos los productos y servicios comprados, restando los costos de marketing a los que se pueda dar seguimiento y atribuibles a cada cliente, y luego sumando todos los periodos de la base de datos.

La fórmula anterior es útil para fines que no sean calcular la rentabilidad de un cliente. Un examen de sus componentes muestra las palancas para una creciente rentabilidad de uno en particular. Las utilidades pueden aumentar al

- Aumentar P y j por venta cruzada (comprar más productos) y/o venta a precio alto (compra de productos más costosos).
- Reducir los costos de marketing MC con el tiempo a medida que la lealtad del cliente esté mejor establecida.
- Aumentar el número de periodos t que el cliente compra.

Para calcular el VVC es necesario proyectar a futuro los márgenes generados del cliente y los costos de marketing y descontar. Esto comprende varias suposiciones heroicas acerca de la naturaleza del patrón de compras de un cliente en el futuro. Un método informal para calcular el VVC es un margen "múltiple" que se puede usar para multiplicar el margen actual generado por cada cliente para estimar el VVC (Gupta y Lehmann, 2003). Este múltiplo, suponiendo un margen anual constante, es

$$r/(1 + i - r).$$

En esta fórmula, r es el porcentaje de retención (lealtad) para el producto e i es la tasa de descuento o costo de capital empleado por su compañía. En la figura 14.8 se muestran algunos múltiplos muestra.

Por lo tanto, para un producto cuyo porcentaje de retención es 70 por ciento y una tasa de descuento de 12 por ciento, tome el margen generado por cada cliente y multiplíquelo por 1.67. Esto calcula el VVC para ese cliente. Para el lector interesado en más detalles, en el apéndice A se da más información acerca de este método.[5]

Una forma diferente de ver el VVC es desde la perspectiva de los costos de adquisición de un cliente. La figura 14.9 es una ilustración de la industria de tarjetas de crédito que muestra el aumento en valor de una cuenta activa más de 20 años. Por ejemplo, el

FIGURA 14.8 **Múltiplo margen***

	Porcentaje de retención			
Tasa de descuento	**10%**	**12%**	**14%**	**16%**
60%	1.20	1.15	1.11	**1.07**
70%	1.75	1.67	1.59	1.52
80%	2.67	2.50	2.35	2.22
90%	**4.50**	4.09	3.75	3.46

* Múltiplo es = $\frac{r}{1+i-r}$

Fuente: Sunil Gupta y Donald R. Lehmann (2003), "Customers as Assets", *Journal of Interactive Marketing,* invierno, pp. 9-24.

[5] Para un examen del valor de por vida del cliente en un contexto de canales, vea la obra de Rakesh Niraj, Mahendra Gupta y Chakravarthi Narasimhan (2001), "Customer Profitability in a Supply Chain", *Journal of Marketing*, julio, pp. 1-16.

FIGURA 14.9 **Patrón de utilidades en el ciclo de vida de un cliente en la industria de tarjetas de crédito**

Fuente: Frederick F. Reichheld (1996), *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press), p. 39.

valor de un cliente que permanece durante tres años es \$98 (\$178 en utilidad menos el costo de adquisición de \$80); si el expedidor de una tarjeta de crédito puede retener un cliente durante cinco años, la utilidad neta es \$264.

Una pregunta interesante es cuánto pagaría uno en la actualidad por adquirir una cuenta, dada la clase de información que se ilustra en la figura 14.9. Suponga que sabe que la cuenta promedio permaneció activa durante cinco años. Uno no estaría dispuesto a pagar \$264 por esa cuenta hoy porque los flujos de dinero se presentan en el futuro y esos dólares valen menos hoy debido al valor del dinero en el tiempo. El valor presente de un cliente de cinco años, suponiendo una tasa de descuento de 10 por ciento, es $\$40/(1 + .10) + \$66/(1 + .10)^2 + \$72/(1 + .10)^3 + \$79(1 + .10)^4 + \$87/(1 + .10)^5 - \$80$, o sea \$172.98. En otras palabras, usted no debe pagar más de \$173 por adquirir una cuenta que espera retener durante cinco años. Otra forma de ver estos números es desde una perspectiva de retención. Si un cliente de tarjeta de crédito en el tercer año indica que está pensando en cambiar a otra, el valor presente de la utilidad adicional para los años 4 y 5 es $\$79/(1.10) + \$87/(1.10)^2$ (recuerde que ya estamos en el año 3), o sea \$143.72. Esto da una idea de cuánto gastaría para retener ese cliente (por ejemplo, usando una reducción en la tasa de interés en la tarjeta o agregar beneficios tales como seguro de vida o protección por tarjeta perdida).[6]

SELECCIÓN DE CLIENTES

El análisis de rentabilidad de un cliente, recién descrito, se puede usar para separar a los clientes que darán valor a largo plazo a la empresa de los que es probable que no sean rentables. La venerable regla de 80-20 en marketing se aplica con frecuencia (sólo

[6] Para un examen más detallado de esta decisión de adquisición o retención, vea la obra de Robert C. Blattberg y John Deighton (1996) "Manage Marketing by the Customer Equity Test", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 136-144.

aproximadamente) en el sentido de que 80 por ciento de las utilidades de la compañía son proporcionadas por 20 por ciento de sus clientes. No hay nada en las "reglas" de marketing que indique que todo cliente debe ser atendido; no se supone que el marketing sea inconsistente con obtener utilidades. Por lo tanto, un beneficio importante del VVC, y de los análisis de rentabilidad previamente descritos, es permitir que el gerente de marketing tome decisiones fundamentadas acerca de 1) qué clientes conservar, y 2) para conservarlos, cuánto dinero quiere gastar.

En la figura 14.10 (Mulhern, 1999) se muestra un ejemplo del resultado de un análisis de rentabilidad. Este análisis fue efectuado por una empresa farmacéutica en todos los productos de recetas vendidos por la compañía en tres territorios de ventas; la unidad de cliente estuvo conformada por médicos. El análisis abarcó 1.5 años de recetas, de modo que es un análisis de rentabilidad y no un análisis completo de VVC. Los márgenes se calcularon sobre las recetas escritas y los costos de marketing (*CM, marketing costs*, de la fórmula de utilidades que aparece líneas antes) incluyeron llamadas de ventas, muestras de productos y correo directo. Como se puede ver (aproximadamente) de la figura 14.10, de los 834 médicos tratados, la rentabilidad fue por demás cambiante, variando de un valor de $62 407.20 a –$12 814.12. Hay algunos médicos que rinden utilidades muy altas y generan más de $20 000 en utilidades para la compañía, así como un número muy grande de clientes de baja utilidad con más de 50 de ellos no rentables. Es evidente que un gran porcentaje de las utilidades resulta de un número relativamente bajo de los médicos.[7]

Como resultado del análisis, el gerente de marketing tiene información relevante para ayudar a seleccionar qué clientes conservar o "eliminar". Los criterios incluyen

- Rentabilidad actual.
- Rentabilidad futura (VVC).
- Similitud del perfil del cliente con otros que actualmente son rentables.

No obstante lo anterior, hay que tener cuidado con "eliminar" indiscriminadamente a clientes no rentables. Como ya se advirtió, los cálculos del VVC parten de suposiciones que con frecuencia son difíciles de validar. Por ejemplo, es difícil saber qué pequeños clientes crecerán hasta llegar a grandes. No hubiera sido inteligente para un proveedor haber cortado a Microsoft allá por la década de 1970. Además, algunos clientes pueden ser como cajas de resonancia en su comunidad. Mientras que puede verse como una decisión financiera sana cortar un médico no rentable usando los datos de la figura 14.10, uno de ellos podría tener influencia en la comunidad médica.

No obstante, tampoco hay duda de que muchas compañías continúan sirviendo a clientes no rentables simplemente porque carecen del AIC para llevar a cabo un análisis de rentabilidad al nivel del cliente.

IDENTIFICACIÓN DE UN CLIENTE

Una vez seleccionados los clientes que usted desea identificar, se utilizan los métodos de marketing directo para conservarlos. En el contexto de la administración de relaciones con clientes (estos canales de marketing directo se conocen a veces como marketing 1 a 1. Las promociones especiales, precios, ganancias extra, productos y otras ofertas se hacen a través de venta por teléfono, correo directo (de superficie, fax, correo electrónico), y

[7] Para un resultado similar en la rentabilidad concentrada entre pocos clientees, vea la obra de Niraj, Gupta y Narasimhan, 2001, en la nota 5.

FIGURA 14.10 **Clasificación de utilidades de clientes para médicos: del valor más alto al más bajo**

Fuente: Frederick F. Reichheld (1996), *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press), p. 39.

llamadas personales de venta. En el capítulo 13 se dan más detalles sobre estas clases de programas.

PROGRAMAS DE RELACIÓN DE MARKETING

Dado el análisis precedente respecto a la identificación de un cliente, es importante describir programas de marketing que están fuera de descuentos y otras ganancias extra, especiales, que son parte del arsenal normal de gerentes de producto y que se han descrito en otra parte de este libro. Entonces, esta sección del capítulo describe programas que han sido específicamente diseñados para retener clientes.

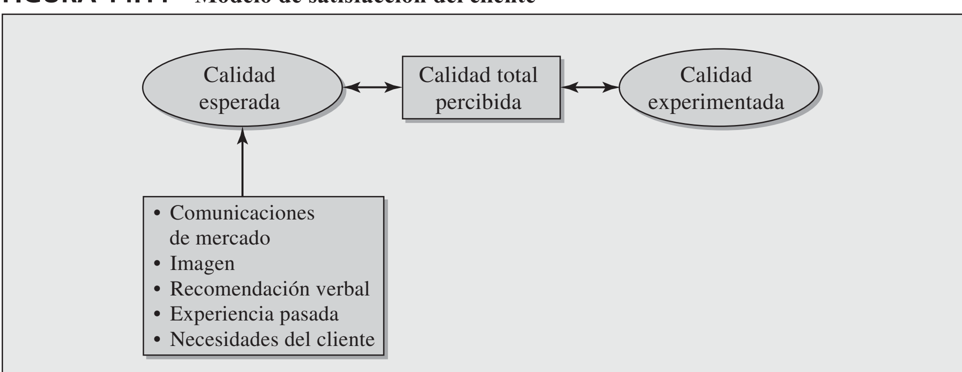
Satisfacción del cliente

Es evidente que uno de los requisitos de la lealtad de un cliente es su satisfacción. Es mucho más probable que si está satisfecho vuelvan a comprar, y sea leal, que aquel no satisfecho. Muchos estudios han demostrado una relación positiva entre satisfacción, lealtad y rentabilidad (Anderson, Fornell y Lehmann, 1993).

Estimulada por el movimiento de calidad de la década de 1980, la introducción de varias competencias públicas como el Malcolm Baldrige Award for Quality, y las muy publicitadas encuestas de satisfacción, como la realizada por J. D. Power para automóviles, muchas compañías en todo el mundo están invirtiendo sumas considerables para medir la satisfacción de clientes y explorar su impacto en sus negocios. En consecuencia, esto se ha convertido en un gran negocio para empresas investigadoras. En un cálculo hecho, hasta una tercera parte de todos los ingresos generados por empresas de investigación de mercado de Estados Unidos son de encuestas y análisis para medir la satisfacción de clientes.

El modelo básico de satisfacción de clientes se ilustra en la figura 14.11. El modelo recibe a veces el nombre de modelo de *confirmación y/o no confirmación de expectativa*, porque presupone que los niveles de satisfacción con un producto o servicio están determinados por lo bien que el producto funcione con respecto a lo que el cliente esperaba. En el

FIGURA 14.11 Modelo de satisfacción del cliente



centro de la figura está la satisfacción percibida por el cliente. El círculo de la derecha es la calidad experimentada, o la forma en que en realidad funcionó el producto o servicio. A la izquierda se supone que el cliente se forma una expectativa o predicción acerca de la operación del producto. Esta expectativa está formada por varias fuentes de información, incluyendo publicidad, información verbal de amigos y familiares, y experiencia previa con el producto o categoría del producto. Si el producto satisface o excede las expectativas, el cliente está satisfecho en diferentes grados. Es obvio que si el producto apenas satisface las expectativas, la satisfacción es menor que si el producto va más allá de estas expectativas. Cualquier punto debajo de las expectativas resulta en un cliente no satisfecho.

La satisfacción se puede medir en varias formas. Al igual que en el modelo de atributos múltiples que se estudia en el capítulo 6, el método más común es usar una escala para comparar la satisfacción, junto con varias dimensiones del producto, con competencia y expectativas. La figura 14.12 muestra varios tipos comunes de escala. Se ha sabido que Federal Express emplea la escala de 101 puntos, General Electric usa la escala de 10 puntos, y casi todas las otras empresas usan una escala de 4 o 5 puntos. Por ejemplo, una pregunta de satisfacción para una línea aérea se vería como sigue:

"¿Qué tan satisfecho está usted con el alimento (respecto a sus expectativas)?"

Muy insatisfecho				**Muy satisfecho**
1	2	3	4	5

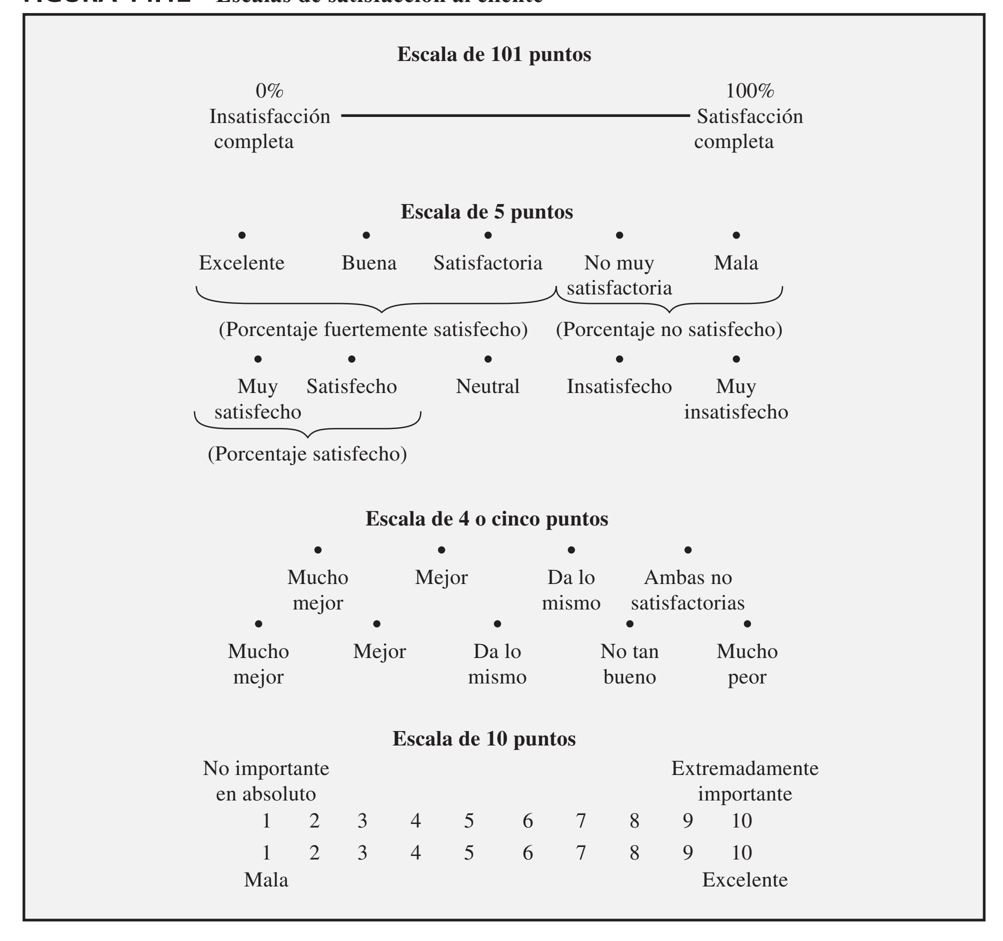
Después de obtener medidas de satisfacción en atributos específicos, la encuesta siempre contiene una pregunta general de satisfacción:

"En general, ¿qué tan satisfecho está usted con el vuelo de hoy?"

Muy insatisfecho				**Muy satisfecho**
1	2	3	4	5

Casi todas las compañías dan seguimiento a estas medidas de satisfacción en el tiempo y con respecto a la competencia, para determinar tendencias en diferentes segmentos de mercado o campos de producto.

FIGURA 14.12 **Escalas de satisfacción al cliente**



Fuente: Mack Hanan y Peter Karp (1989), *Customer Satisfaction* (Nueva York: AMACOM), p. 104.

Las encuestas de satisfacción al cliente para productos y servicios vendidos por vía de la Web se pueden efectuar rápida y fácilmente con el uso de software desde compañías como Customersat.com y Zoomerang.com. El operador del sitio Web diseña primero la encuesta usando varias opciones de cuestionario que se proporcionan. La encuesta se distribuye entonces en una ventana de menú de selección en el sitio Web del cliente. La frecuencia de la ventana del menú de selección se puede ajustar para que aparezca a todo visitante o a sólo 1 de cada 100 visitantes para sitios que tienen mucho uso. Se generan reportes con base en las respuestas a las preguntas de la encuesta y se actualizan en tiempo real para el cliente.

Servicio a clientes

Un importante componente de la satisfacción al cliente es el *servicio al cliente*. Todos los productos, ya sea manufacturados o servicios, tienen un componente de servicio. Automóviles y computadoras deben ser reparados. Los clientes tienen preguntas acerca de cómo preparar una grabadora de video; los mecánicos necesitan información técnica acerca de

cómo operar un nuevo torno. La calidad de estos encuentros puede hacer o deshacer una relación con un cliente. ¿Cuántas veces ha jurado usted no regresar a un restaurante o no comprar un producto de una empresa que le ha dado mal servicio?

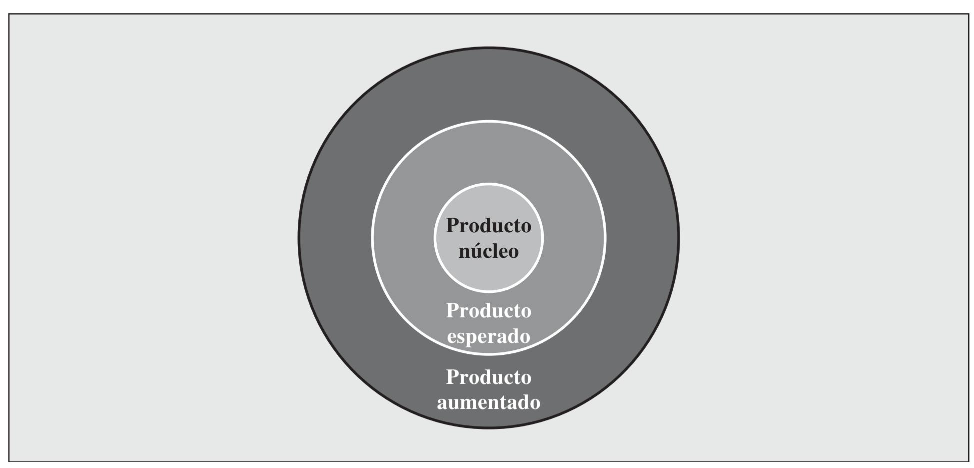
Las empresas que venden servicios saben que el nivel de servicio dado al cliente es equivalente a la calidad de un producto, pero muchas manufactureras subestiman la importancia que estos encuentros de servicio son para la lealtad del cliente. Aun cuando es importante que una computadora personal funcione como se anuncia, para algunos clientes es de igual importancia que la compañía proporcione respuestas útiles a preguntas y no los deje esperando en el teléfono para hablar con un representante.

Por lo tanto, cualquiera que sea el tipo de producto, como ya se vio en este capítulo, la relación entre cliente y vendedor está solo iniciándose cuando se hace la compra. Los puntos de contacto entre cliente y vendedor no son todos de igual importancia. Los que son más decisivos para la relación se denominan momentos de verdad (Carlzon, 1987). Es importante para usted entender qué contactos con el cliente son suficientemente decisivos para la relación a largo plazo y debe considerarlos momentos de verdad para su negocio.

La clave para usar el servicio a clientes para desarrollar estas relaciones a largo plazo es ver al servicio como una forma de diferenciar el producto con respecto a la competencia. La figura 14.13 ilustra este esfuerzo de diferenciación. Considere que el producto núcleo son los atributos básicos del producto o servicio. Para un producto manufacturado éstas serían las características físicas. Por ejemplo, para un auto, el color, peso, rendimiento de combustible y características parecidas constituyen el producto núcleo. El producto esperado es el producto núcleo más cualesquiera expectativas acerca del producto o servicio sostenido por el segmento objetivo. En consecuencia, el auto esperado también tendría cierto nivel de confiabilidad, servicio del distribuidor, prestigio obtenido al conducirlo, etcétera.

¿Cómo, entonces, usa el servicio al cliente para diferenciar sus productos? Por lo general, ya sea que esté en un negocio de alta o de baja tecnología, todos los competidores de un mercado ofrecen o tienen el potencial para ofrecer productos núcleo equivalentes. Por lo tanto, es difícil lograr diferenciación con base en características y atributos de un

FIGURA 14.13 **El producto aumentado**



Fuente: Theodore Levitt (1980): "Marketing Success through Differentiation—of Anything", *Harvard Business Review,* enero-febrero, pp. 83-91.

producto. Del mismo modo, sólo satisfacer las expectativas es insuficiente para mantener la lealtad de un cliente durante un tiempo prolongado. Para diferenciarse, usted necesita alcanzar un tercer nivel (que se muestra en la figura 14.13): el producto aumentado. En otras palabras, tiene que ir más allá de las expectativas al ofrecer niveles de servicio que sus competidores no pueden igualar.

Una forma de diferenciarse a través del servicio es con garantías de servicio (Heskett, Sasser y Hart, 1990). Las garantías no sólo ofrecen al cliente alguna seguridad acerca de la calidad del producto sino que también refuerzan la imagen de marca al mismo tiempo. Algunos ejemplos son la promesa de Domino's Pizza de que recibirá su pizza en 30 minutos o no tendrá que pagarla (ahora recibe un cupón de precio reducido), y la oferta de servicio de Lucky Supermarkets de "tres es una multitud", que garantiza abrir una nueva caja de pago cuando una fila tenga más de tres personas. Aun cuando la efectividad varía, estas garantías diferencian un producto con respecto a la competencia.

Otra forma de demostrar excelencia en el servicio al cliente es a través de recuperación del servicio. Por desgracia, los productos fallan y con frecuencia hay momentos tensos cuando se entregan servicios (por ejemplo la mesera derrama la sopa en su ropa). Así, un momento decisivo para una compañía es cuando el producto o servicio no funciona según las expectativas o no opera correctamente. La forma en que se reaccione ante estas situaciones es determinante para mantener relaciones con el cliente.

Una recuperación efectiva de servicio demanda capacitación importante y el personal adecuado para hacer el trabajo. Cuando es necesaria la recuperación del servicio, los clientes por lo general no están contentos con algún aspecto del producto o el servicio ha fallado. El personal encargado de la situación debe ser comprensivo y saber escuchar, así como tener capacidad para resolver con efectividad un problema. En 1997, debido a su altamente selectivo proceso de selección concentrado en la capacidad interpersonal y en empatía, Southwest Airlines examinó 105 583 solicitudes de empleo para llenar 3 006 posiciones de trabajo (Kaydo, 1998).

Cambiar un potencial desastre puede ser un tremendo impulso a la lealtad. La anécdota sobre British Airways tratada en este capítulo fue una oportunidad perdida. En un caso más positivo, un equipo de cuenta de IBM tenía problemas para superar la hostilidad de un potencial cliente de procesadores de grandes computadoras. Aun cuando el potencial cliente ya tenía varios procesadores IBM, la compañía no estaba interesada en comprar más ni en comprar equipo periférico, como es el caso de unidades de cinta o de disco. La estrategia básica del equipo de cuenta era construir un nuevo nivel de confianza, desde los niveles más bajos de la organización de la compañía, que fueron de influencia clave en la decisión de compra. Aun cuando tuvieron cierto éxito con este método, uno de los eventos de avance que dio el cambio fue la forma en que manejaron la falla de uno de los procesadores IBM instalados. Un gran número del personal de IBM trabajó sin interrupción para restablecer el sistema, y su esfuerzo inspiró una carta laudatoria del director del grupo de sistemas de información de la compañía y avanzó hacia mejorar la relación. En última instancia, el trabajo del equipo resultó en un pedido más grande.[8]

El servicio al cliente, con base en la Web, ha mejorado en forma considerable con el advenimiento del *chat* (diálogo) en vivo y de otros servicios semejantes. Un ejemplo de una compañía que proporciona estos servicios es LivePerson.com. La figura 14.14 muestra

[8] "International Business Machines (B): Applitronics Account Strategy", Harvard Business School, caso #9-581-052.

FIGURA 14.14 **Solicitud de LivePerson.com**



una solicitud típica de esta empresa, aquí para el sitio Web de TechnoScout. Un visitante al sitio puede seleccionar entre tres modos diferentes de servicio al cliente: un número telefónico, correo electrónico y chat en vivo. Si usted selecciona este último, aparece una pantalla de selección que se ve en la figura y se inicia el diálogo. La empresa Intuit de software también emplea el software de LivePerson en su sitio. La compañía dice que 67 por ciento de todas sus compras en línea se manejan a través de su servicio de chat, y que es tres veces más probable que los visitantes compren en el sitio que quienes no lo visitan. También el tamaño del pedido es 50 por ciento más alto para personas que utilizan el chat (Fuller, 2002).

Programas de lealtad

Una de las principales tendencias en marketing es la presencia de programas de lealtad, o bien, en general, marketing de frecuencia. Éstos son programas como el Total Rewards de Harrah, mencionado antes en este capítulo, que estimula compras repetidas por medio de un proceso de suscripción formal en un programa y los beneficios de distribución. El mejor ejemplo de estos programas son los programas de viajero frecuente ofrecidos por toda aerolínea importante del mundo, donde las millas se acumulan y luego se canjean por un

viaje o mercancía. El innovador fue American Airlines, que inició su programa Advantage en 1981. Un boletín que sigue programas de lealtad es *Colloquy, www.colloquy.com.*

Estos programas han emigrado a numerosas industrias diferentes. Algunos ejemplos son los siguientes:

- Craker Barrel, cadena de restaurantes con sabor de campo, tiene su programa Craker Barrel Old Country Store Neighborhood donde se gana un punto de "vecindad" por cada dólar gastado en sus tiendas. Los puntos son canjeables por mercancía en las tiendas.
- El comerciante Pier 1 Imports tiene un programa de Preferred Card con tres niveles de beneficios: básico (menos de $500 en gasto anual), Oro ($500-$1 000) y Platino (más de $1 000 de gasto anual).
- El programa Gold Crown Card de Hallmark está destinado a clientes de sus tiendas minoristas Gold Crown. Los clientes reciben puntos por dinero gastado y compras de tarjeta de presentación, que se pueden canjear por certificados de diferente valor monetario. Estos certificados se pueden gastar sólo en tiendas Gold Crown.
- Una farmacia minorista inglesa, o "botica", tiene su programa de tarjeta Advantage que lanzó en 1997, que hace posible que clientes ganen puntos para artículos gratuitos.
- Una pequeña cadena española de abarrotes, Plus, se diferencia de otras cadenas de abarrotes por su programa de tarjeta de lealtad; más de 80 por ciento de sus clientes usan la tarjeta.

La tecnología está cambiando la forma en que pueden operar estos programas, la mayor parte de los cuales comprenden actualmente una tarjeta de membresía para fines especiales o una Visa o MasterCard. La cinta magnética de la parte trasera de la tarjeta envía información de las transacciones a un sistema separado de información, que da seguimiento al comportamiento y emite recompensas. Las llamadas tarjetas inteligentes tienen microprocesadores integrados; estas tarjetas pueden almacenar puntos acumulados de programas de lealtad, lo cual permite desarrollar múltiples programas de comercio más avanzados. Por ejemplo, en el Reino Unido, Shell tiene un programa por medio del cual los puntos colectados en estaciones de servicio de la Shell se pueden convertir en regalos, vuelos o boletos para cines, todo ello gratuito.

Los programas de frecuencia o lealtad pueden tener varios problemas (Dowling y Uncles, 1997):

- Ofrecer una recompensa demasiado alta. El programa de la cadena de restaurantes Chart House, el Aloha Club, ofreció viajes gratuitos alrededor del mundo a cualquiera que comiera en todos sus 65 restaurantes Chart House. Por desgracia, la compañía subestimó el celo de sus 300 000 miembros y 41 de ellos llenaron los requisitos, lo que costó a la compañía una gran cantidad de dinero. Aun cuando el valor del programa para el cliente debe exceder el costo de iniciar a un miembro, los programas también deben tener un costo eficiente.
- Presencia. Hay tantos programas, que los clientes se están rebelando para no llevar todas las tarjetas. El gerente debe identificar a sus mejores clientes con estos programas y ofrecer una razón irresistible para unirse.
- ¿Qué clase de clientes leales está obteniendo en realidad? Como ha observado en este capítulo, es posible confundir la lealtad con compras repetidas. United Airlines tiene muchos clientes que hacen compras repetidas en la zona de la bahía de San Francisco debido a su programa Premier de viajero frecuente. Al mismo tiempo, como United

es el mayor transportista de la región, estos clientes también son "rehenes" y no son necesariamente leales a la compañía en su actitud. Compare el fracaso de los servicios de conexiones de United en California, contra el tremendo éxito de Southwest Airlines (aun cuando el programa de viajero frecuente de Southwest es menos atractivo que el de United).

- Falta de inspiración. Muchos programas son simplemente copias de otros programas. Para tener éxito, el programa debe tener una ventaja diferencial sobre los programas de la competencia.
- Falta de comunicación con clientes. Los programas de lealtad o frecuencia necesitan tener un importante componente de comunicación para retener clientes satisfechos.
- Insuficiente análisis de la base de datos. A partir de estos programas se produce una gran cantidad de información acerca del comportamiento de un cliente. Para maximizar el valor de estos programas, estos datos deben ser extraídos para una mejor segmentación del mercado, mejor identificación y más desarrollo de nuevos productos. Esto es en especial un problema para supermercados. Sólo unas pocas de las cadenas con programas de cliente frecuente han pasado a más de ofrecer descuentos a tarjetahabientes en la caja registradora.

En general, los programas de lealtad parecen trabajar mejor cuando:

- El programa apoya y es consistente con la proposición de valor de la marca.
- El programa agrega valor al producto o servicio.
- El valor de por vida del cliente es alto.

PERSONALIZACIÓN EN MASA

La retención y lealtad de clientes también están siendo afectadas por un proceso de marketing llamado personalización en masa. Éste es un proceso por el que una compañía toma un producto o servicio de gran venta, quizá ofrecido en muchas configuraciones diferentes, y desarrolla un sistema de personalización para (casi) ajustarlo a las especificaciones de cada uno. Esto da la impresión de que el producto fue hecho especialmente para el cliente, lo cual es un componente afectivo importante (de actitud) para la relación entre cliente y vendedor (Pine II, 1993). Debido a que los servicios pueden ser hechos a la medida para cada cliente, y así ocurre con frecuencia, casi toda la atención de la personalización en masa ha sido en el sector de manufacturas, donde una combinación de tecnologías de información y de manufactura flexible ha hecho posible que las empresas personalicen sus productos para sus clientes (*customization*).

Un escritor ha caracterizado el proceso de personalización en masa como un tablero de selección (Slywotzky y Morrison, 2000). Los tableros de selección son sistemas interactivos, en línea, que permiten a los clientes diseñar sus propios productos al seleccionar entre un menú de atributos, componentes, precios y opciones de entrega. Esta información es transmitida electrónicamente a las operaciones de abastecimiento, ensamble y entrega. El cambio fundamental implicado es aquel donde los clientes se mueven de "tomadores" de producto a "fabricantes" de producto.

Quizá el ejemplo mejor conocido de un tablero de selección es el sistema de pedidos en línea de la empresa Dell. Un cliente tiene más de 25 atributos de dónde escoger y múltiples opciones dentro de cada atributo. Otro ejemplo de un tablero de selección está en el sitio

FIGURA 14.15 **Tablero de selección de Nike**



donde uno puede personalizar un par de zapatos Nike para correr (*nikeid.nike.com*). Parte de este sitio se ilustra en la figura 14.15. Note que en ambos casos, a los clientes no se les ofrece un número ilimitado de combinaciones, sino que estos dos ejemplos muestran la forma en que la personalización puede trabajar, en un ambiente de manufactura, para entregar productos que satisfacen especificaciones individuales de un cliente.

Hay cuatro métodos diferentes para la personalización en masa:

- Quienes realizan la personalización, o modificadores, y tienen actitud de colaboración, hablan a clientes individuales para ayudarles a determinar sus necesidades, identificar el producto exacto que satisfaga esas necesidades y luego manufacturan el producto personalizado para ellos. Éste es el concepto típico de personalización en masa representado por los ejemplos recién citados.
- Los modificadores que realizan la personalización y hacen adaptaciones ofrecen un producto estándar, pero que se puede personalizar, diseñado de modo que los usuarios puedan alterarlo según sus propias especificaciones. Esto es apropiado cuando quienes hacen la personalización desean que el producto funcione de manera diferente en ocasiones diversas.

- Los modificadores que hacen ajustes cosméticos presentan un producto estándar de un modo distinto a clientes diferentes. Un ejemplo sería una compañía que vende un producto a varias cadenas de comerciantes, cada uno de las cuales desea su propia envoltura, tamaños y otras características.
- Los modificadores que actúan con transparencia proporcionan a cada cliente productos o servicios únicos, sin decirles que los productos les han sido personalizados. Esto es muy útil cuando los modificadores no desean volver a indicar sus necesidades repetidas veces. Los servicios de Internet como Amazon.com producen recomendaciones personalizadas de libros a clientes con base en compras pasadas. Estas recomendaciones son enviadas vía correo electrónico.

Lo común entre las cuatro clases de modificadores de masa es que todos saben que los clientes son heterogéneos y desean combinaciones diferentes de características y beneficios del producto. Este reconocimiento va más allá de la segmentación del mercado, porque la personalización en masa engendra un sentimiento entre clientes de que la compañía los cuida lo suficiente como para crear productos que se ajusten de manera precisa a sus necesidades. El resultado deseado es una relación a largo plazo que se obtendría con el uso de métodos convencionales de marketing y manufactura.

Una versión de personalización en masa que se usa para sitios Web se denomina *customization.* Cada vez que visita un sitio Web, ese sitio capta información acerca de usted que en última instancia puede ser usada para enviarle mensajes específicos. Parte de esta información es captada por lo que se denomina *cookie*, pequeña etiqueta de información insertada en sus archivos buscadores de la Web que pueden identificarlo a usted como entidad única, cada vez que regrese al sitio que lo emitió.

Creación de una comunidad

Un desafío para gerentes de marketing es crear en sus clientes un sentido de afinidad para sus compañías y marcas. Incluso los que son leales a una marca no necesariamente tienen la impresión de "pertenecer" a la marca, o bien, dicho de un modo más emocional, no tienen una relación en el sentido humano. En esta situación, puede no requerirse de mucho por parte de un competidor para inducir a un cambio de marca.

Es por ello que muchos gerentes buscan crear, más que simplemente un conjunto de clientes que les compran producto, una *comunidad* de clientes que comparten información entre ellos y la compañía acerca de sus experiencias con el producto o servicio. El concepto de una comunidad no es nuevo; productos de alta tecnología han formado grupos de usuarios durante años, en donde los grupos dan retroalimentación a la compañía y se dan sugerencias entre sí sobre cómo usar mejor el producto. Estos grupos de usuarios pueden ser patrocinados por la compañía o formarse de manera independiente. La figura 14.16 muestra la página de creación de una comunidad de palmOne (casa matriz de Handspring). Como se puede ver, el sitio es el lugar para varias interacciones con la compañía, que incluye un boletín, mesa de debates, información de usuario a usuario, etcétera.

Desde la expansión de Internet, la creación de una comunidad es normalmente alta en la lista de metas para la creación y mejoramiento de un sitio Web para toda clase de productos y servicios, debido a la facilidad para interactuar. Las comunidades exitosas en Internet ofrecen a participantes lo siguiente (McWilliam, 2000; Muniz Jr. y O'Guinn, 2001; McAlexander, Schouten y Koenig, 2002):

FIGURA 14.16 **Sitio Web de palmOne**



- Un foro para intercambio de intereses comunes.
- Un sentido de lugar con códigos de conducta.
- Un desarrollo de diálogos agradables y estimulantes que lleven a relaciones con base en la confianza.
- Estimulación para participación activa por más de unos pocos exclusivos.

Estas comunidades en línea ofrecen oportunidades reales para mejorar la marca y crear relaciones a largo plazo debido a la mayor participación que se ofrece. Los clientes no piensan que sólo están comprando un producto, sino que están adquiriendo una entrada y participación con un grupo similar de personas. De hecho, con respecto al comportamiento de Internet, un estudio encontró que cuanto más utilice una persona las características de unidad de un sitio, más tenderá a visitarla y hacer compras ahí. Los usuarios que contribuyen con análisis del producto o pegan mensajes siguen siendo doblemente leales, y compran casi con el doble de frecuencia que quienes no hacen nada (Brown, Tilton y Woodside, 2002).

Otras ideas

La noción de crear relaciones con clientes es considerada a veces trabajo de vendedores u otro personal relacionado con ventas. Desde la perspectiva del cliente, el concepto de

servicio al cliente no necesariamente implica ventas; en muchos casos, puede ser sólo la necesidad de comunicarse con la compañía, para personalizarla.

Un exitoso programa hecho sobre esta idea fue lanzado por la compañía Southwestern Bell Telephone en 1995 (Long, 1997). La compañía inició el programa de Volunteer Ambassador en el que de manera voluntaria los empleados establecen relaciones con clientes designados. La meta era ponerle rostro a la compañía y dejar que cada cliente supiera que Southwestern Bell se preocupa por él y valora su relación. Los embajadores fueron tomados entre un grupo de empleados que no eran vendedores, y a cada uno se le asignaron de 5 a 10 clientes a quienes se esperaba visitaran cada trimestre. El programa empezó con 1 300 voluntarios y se amplió a 3 500 en dos años.

Una buena fuente de información acerca de cómo mejorar la lealtad de un cliente es examinar a quienes desertan. Los estudios de investigación de mercado se concentran en clientes actuales o en los potenciales; raras veces se analiza personas que fueron clientes en el pasado. No obstante, puede que haya más que aprender de clientes perdidos que de los leales, porque los primeros pueden dar ideas de cómo mejorar el producto o servicio, con base en niveles reales de rendimiento que consideraron demasiado bajos para seguir como clientes (Reichheld, 1996).

PROBLEMAS DE PRIVACIDAD

Debido a la importancia de la información detallada de clientes (el AIC de la figura 14.6) para una estrategia eficaz de administración de relaciones con clientes, el problema de la privacidad surge de nuevo como importante. Todos los problemas que aparecen al final del capítulo 13 en el contexto de marketing directo son obviamente de gran importancia aquí.

El problema de la privacidad es relevante en comunidades en línea. No sólo tiene el usuario que registrarse para unirse, sino que numerosas comunidades son anfitrionas de salas de *chat* donde los usuarios de productos se comunican entre ellos y crean así un contacto personal. Entonces, las comunidades en línea deben formar eslabones para las políticas de privacidad de la compañía. Todas las comunidades observadas líneas antes tienen listas de sus políticas de privacidad. Además, por ejemplo, las comunidades Microsoft Xbox y Adobe basadas en la Web están certificadas por TRUSTe, organismo de iniciativa independiente para formar confianza en usuarios para unirse a comunidades y usar la Web en general.

MÉTRICAS

Las métricas tradicionales para medir la efectividad de programas de marketing son la participación de mercado, volumen de ventas, rendimiento sobre inversiones y medidas acumuladas similares. No obstante, todo el concepto de ARC está basado en la idea de relaciones de correspondencia exacta con clientes. Por lo tanto, mientras que las métricas acumuladas son importantes y siempre deben captarse, la ARC demanda que también deben tomarse medidas al nivel del cliente.

Entre los ejemplos de estas clases de métricas se cuentan (vea también el análisis del capítulo 16):

- Costos de adquisición de clientes.
- Si se trata de un sitio de comercio por correo electrónico, los porcentajes de conversión, es decir, el porcentaje de visitantes que se convierten en clientes.

- Porcentajes de retención de clientes.
- Rentabilidad de cada cliente.
- Ventas al mismo cliente por periodo.

Si bien ésta no es una lista exhaustiva, el punto es que los gerentes de marketing deben moverse de un mundo en donde la participación de mercado, el volumen y las utilidades son las únicas medidas importantes, al mundo de la administración de relaciones con clientes en donde las medidas basadas en la actividad del cliente son decisivas para entender el impacto de programas de relación con base en el cliente.

RESUMEN

El entorno de marketing de la primera parte del siglo XXI pone un mayor premio a la retención y lealtad de clientes de lo que ha sido el caso en el pasado. La idea básica es que la relación entre cliente y vendedor no termine cuando se haga una venta; los clientes esperan que los vendedores entreguen servicios después de la venta. Si esto no se hace, el cliente puede moverse a un competidor. Si bien la lealtad a una marca siempre ha sido importante, las rápidas mejoras y costos reducidos de la tecnología de información han hecho que la creación de bases de datos de clientes, y sus subsiguientes análisis, sea mucho más fácil de hacer y sensible a empresas de todos los tamaños.

Las ventajas económicas de la lealtad de un cliente a través de relaciones a largo plazo son evidentes: más utilidades derivadas de márgenes de utilidad producidos en el tiempo de la relación, más ingresos provenientes de mayor volumen de compra, costos más bajos de servir a clientes leales, recomendaciones verbales para los nuevos y primas (ya que los clientes leales tienden a ser más insensibles a los precios).

Un programa completo de ARC está formado por la creación de una base de datos de clientes, análisis de la base de datos, selección de cuáles perseguir y asignar recursos a ellos, creación de programas específicos de marketing de relaciones, preocuparse de la privacidad del cliente y establecer métricas apropiadas con base en el cliente para evaluar el éxito del programa. Aun cuando no se ha especificado en las clases de software y hardware que con frecuencia se requieren para poner en práctica de manera completa un programa de ARC, la clave es entender lo que se desea para cumplir con el programa y evaluar el trabajo actual de la compañía respecto a la ARC contra las metas.

También se ha resaltado la impresión de que la presión actual que sienten los gerentes de marketing, para entregar altos niveles de rendimiento sobre inversiones con sistemas de ARC, en particular a corto plazo, está mal orientada. Aun cuando la falta de estos rendimientos sobre inversiones ha llevado a una generalizada insatisfacción hacia la ARC, las inversiones en lealtad del cliente deben ser evaluadas a largo plazo, en forma semejante a como lo son las inversiones en publicidad. Visto de otro modo, el costo de no emplear suficientes fondos en actividades de ARC genera altos porcentajes de rotación de clientes. ¿Le gustaría ser gerente de producto en una industria que se enfrenta a la clase de cambios de clientes que se ven en la figura 14.1?

Bibliografía

Anderson, Eugene W., Claes Fornell y Donald R. Lehmann (1993), “Economic Consequences of Providing Quality and Customer Satisfaction”, Marketing Science Institute Report #93-112, Cambridge, MA.

Berger, Paul D. y Nada I. Nasr (1998), "Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications", *Journal of Interactive Marketing*, invierno, pp. 17-30

Brown, Shona I., Andrew Tilton y Dennis M. Woodside (2002), "The Case for On-line Communities", *The McKinsey Quarterly*, enero, *www.mckinseyquarterly.com.*

Carlzon, Jan (1987), *Moments of Truth*, Cambridge, MA: Ballinger.

Dowling, Grahame R. y Mark Uncles (1997), "Do Loyalty Programs Really Work?", *Sloan Management Review*, verano, pp. 71-82.

Fuller, Peter (2002), "A Two-Way Conversation", *Brandweek*, 25 de febrero, pp. 21-27.

Gilmore, James H. y B. Joseph Pine II (1997), "The Four Faces of Customization", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 91-101.

Glazer, Rashi (1999), "Winning in Smart Markets", *Sloan Management Review*, pp. 59-69.

Gupta, Sunil y Donald R. Lehmann (2003), "Customers as Assets", *Journal of Interactive Marketing* 17, invierno, pp. 9-24.

Heskett, James L., W. Earl Sasser y Christopher W. L. Hart (1990), *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*, Nueva York: Free Press.

Jackson, Barbara Bund (1985), "Build Customer Relationships That Last", noviembre-diciembre, pp. 120-128.

Kaydo, Chad (1998), "Riding High", *Sales & Marketing Management,* julio, pp. 64-69.

Levitt, Theodore (1986), "Relationship Management", en *The Marketing Imagination*, Nueva York: Free Press, capítulo 6.

Long, Paty (1997), "Customer loyalty, one Customer at a Time", *Marketing News*, 3 de febrero, p. 8.

McWilliam, Gil (2000), "Building Stronger Brands through Online Communities", *Sloan Management Review*, primavera, pp. 43-54.

McAlexander, James H., John W. Shouten y Harold F. Koenig (2002), "Building Brand Community, *Journal of Marketing*, enero, pp. 38-54.

Mulhern, Francis J. (1999), "Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions", *Journal of Interactive Marketing*, invierno, pp. 25-40.

Muniz Jr., Albert y Thomas C. O'Guinn (2001), "Brand Community", *Journal of Consumer Research*, pp. 412-432.

Peterson, Andrea y Nicole Harris (2002), "Chaos, Confusion and Perks Bedevil Wireless Users", *The Wall Street Journal*, 17 de abril, p. A1.

Pine II, B. Joseph (1993), *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Boston: Harvard Business School Press.

Reichheld, Frederick F. (1996), "Learning from Customer Defections", *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 56-69.

Reinartz, Werner J. y V. Kumar (2000), "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing", *Journal of Marketing*, octubre, pp. 17-35.

Shonfeld, Erik (2001), "The Total Package", *Ecompany*, junio, pp. 91-96.

Slywotzky, Adrian J. y David J. Morrison (2000), *How Digital is Your Business?*, Nueva York: Crown Publishers.

Capítulo Quince

Análisis financiero para administración de productos

Introducción

En el ambiente financiero de nuestro tiempo los gerentes de producto necesitan saber mucho acerca de las dimensiones financieras de su trabajo, así como de las del marketing. Como ya se vio en el capítulo 1, en muchas compañías los gerentes de producto toman la función de pequeños directores generales en cuanto que tienen completa responsabilidad por pérdidas y ganancias de sus productos. En tales casos, el gerente de producto debe estar familiarizado con *todos* los aspectos de finanzas, incluyendo administración de operaciones, recursos humanos, etcétera. Además de los análisis que realizan los gerentes de marketing para entender mejor a sus clientes, competidores y al resto del ambiente externo del mercado, son necesarios varios análisis más relacionados con los aspectos financieros del rendimiento del producto. En consecuencia, para ser parte de la toma general de decisiones de la compañía, los gerentes de producto deben entender las implicaciones financieras de sus decisiones.

La toma de decisiones financiera está estrechamente relacionada con la estrategia de un producto. La parte superior de la figura 8.2 muestra que la meta final de los gerentes de producto es la rentabilidad, ya sea que la meta a corto plazo del plan esté o no orientada hacia acciones bursátiles o a utilidades. El lado izquierdo del diagrama incluye actividades orientadas hacia el marketing, por ejemplo la decisión de buscar nuevos segmentos o dedicarse a los clientes existentes, pero el lado derecho de la figura comprende actividades financieras, que incluyen decisiones acerca de reducir costos, mejorar la mezcla de ventas para destacar productos con márgenes más altos, y otras semejantes.

Dos clases de información clave son importantes para la toma de decisiones de marketing y desarrollo de estrategias. La primera, si el gerente de producto ha de tener responsabilidad en pérdidas y ganancias o ha de establecer metas de utilidades a corto y largo plazos, debe entender muy bien cómo se generan las utilidades. Como lo sabe cualquier gerente orientado a finanzas, calcular utilidades no es un problema sencillo. Más adelante, en este capítulo, se muestra que no hay concepto como *las* utilidades; de hecho, hay por lo menos tres formas de calcular la "rentabilidad" de un producto. La segunda clase de información,

relevante para que un gerente de producto comprenda el rendimiento financiero, es si hay una línea de productos, o muchas variantes de productos (por ejemplo diferentes medidas, colores), porque debe analizar el rendimiento de diferentes variantes del producto. Esto recibe el nombre de análisis de *ventas* y también se estudia más adelante en este capítulo.

Los análisis financieros descritos en este capítulo se pueden usar en varias formas. Una es usar análisis de rentabilidad o de ventas para fines de planificación. Como ya se dijo en el esquema del apéndice del capítulo 2, la rentabilidad presupuestada, o *ex ante*, necesita ser reportada en el plan de marketing. Además, el análisis de los rendimientos de ventas de diferentes variantes de productos pueden llevar a una nueva estrategia de marketing o a la reducción de una línea de productos.

Estos análisis también se pueden usar *ex post*, o después del periodo de planificación, y a intervalos específicos durante este periodo. Este uso de los análisis financieros sería para fines de *control.* Claro, es importante para medir la forma en que la compañía ha operado o cómo está operando, siendo esto último de particular importancia para hacer ajustes durante la ejecución del plan.

En este capítulo se presentan con detalle varias clases de análisis financieros que son importantes para la administración de productos. Además de los análisis de ventas y rentabilidad recién mencionados, se describe un método estratégico de control que de manera explícita enlaza el análisis financiero al de marketing. También se enseña la asignación de presupuestos desde una perspectiva del marketing.

ANÁLISIS DE VENTAS

Introducción

Considere el anuncio que se muestra en la figura 15.1. Aun cuando es indudable que se exagera un poco el caso, el punto hecho por la gráfica y el texto es claro: en muchos casos es imposible determinar qué tan exitoso es en realidad un producto o servicio si no se ahonda en sus registros de ventas. La imagen general puede ser bastante optimista aun cuando pueden existir algunos problemas reales en ciertos canales, regiones del mundo, medidas, etcétera.

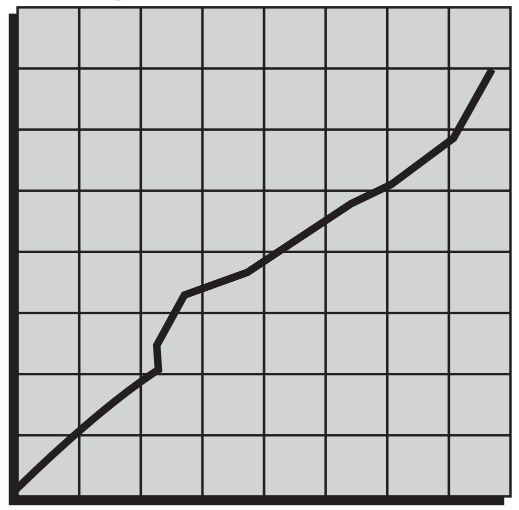
Comprender esto lleva al *principio del iceberg*.[1] Muchos de los problemas reales a los que se enfrenta un gerente de producto están "bajo el agua". Al igual que la punta de un iceberg, el total de ventas o utilidades es la pequeña cantidad de la masa que aparece a la vista, pero, si el gerente de producto desea evitar el destino de muchos pasajeros del *Titanic*, la cantidad grande de masa que está oculta también debe tomarse en cuenta.

Un ejemplo sencillo ilustra el principio del iceberg. Suponga que el horizonte de planeación coincide con el año calendario y, para fines de control, el gerente de producto analiza el rendimiento de ventas de su producto para los primeros seis meses, de enero a junio. Encuentra que las ventas están $400 000 debajo de la meta. Ahora suponga además que el producto se vende en cuatro medidas y, después de profundizar un poco, encuentra que las ventas comparadas con la meta varían por medida:

Medida	Sobre meta	Bajo meta
1	$200 000	
2	160 000	
3	20 000	
4		$780 000
Total	$380 000	$780 000

[1] El término se originó aparentemente en Crisp (1961).

FIGURA 15.1 **Por qué se necesitan análisis de ventas**



Ésta es una gráfica de una compañía que se dirige al desastre

Esta figura es tan sencilla como para demostrarle qué hay entre los rieles. Conoce sus ganancias totales, pero, ¿puede cambiarlas por productos? ¿Se puede analizar el desempeño por canales de distribución o por geografía? ¿Cómo van las cosas en realidad? ¿Por qué?
Si su compañía utiliza una computadora IBM, Comshare Decision Support Software puede ayudarle a llenar esos agujeros y más.
La administración necesita información relevante y a tiempo, que sea profunda y clara para que le permita hacer decisiones efectivas e informadas. Así, puede recolectar información de manera fácil y extraer información pertinente de otras fuentes y sitios y fuentes de su compañía. Puede realizar análisis, escenarios alternativos, formatos de reporte y cartones de presentación. Si puede definir la pregunta que quiere formular, System W puede darle la respuesta.
Podemos leer entre sus líneas. Comshare ha estado en el negocio de resolver los problemas de información de su negocio desde hace 18 años. Por eso, System W ha realizado innovaciones como Model-by-ExampleTM y WindowTM que facilitan a los administradores plantearse las preguntas difíciles.
System W es, simplemente, el mejor sistema de toma de decisiones de apoyo a la gerencia para las compañías que tienen mainframes IBM y PC. Setenta y siete instalaciones en 13 meses nos respaldan.
Si quiere formar parte de nuestro gran escenario y saber cómo System W puede trabajar por usted, llame a Chris Kelly a Comshare totalmente gratis: 1-800-922-SYSW (in Michigan llame al: 313-994-4800). O envíe su tarjeta de presentación a: Comshare, P.O. Box 1588, Ann Arbor, Michigan 48106.

SYSTEM W DECISION SUPPORT SOFTWARE

COMSHARE

Para los tomadores de decisión que necesitan saber cuáles son sus opciones ahora.

Por lo tanto, la cantidad de $400 000 es una cifra *neta* que combina $380 000 sobre la meta con $780 000 debajo de la meta. Es evidente que el problema es severo para la medida 4. Si se lleva el análisis un paso más al desglosar las ventas para la medida 4, en diferentes regiones geográficas, resulta lo siguiente:

Región	Sobre meta	Bajo meta
Este		$1 200 000
Central	$260 000	
Sur	60 000	
Pacífico	100 000	
Total	$420 000	$1 200 000

De nueva cuenta, el problema ha crecido ahora hasta convertirse en uno más grande que los $400 000 bajo meta indicados.

Este sencillo análisis proporciona dos beneficios claros. Primero, el gerente de producto entiende mejor la verdadera magnitud de cualquier problema que exista y, en segundo lugar, quedan identificadas las regiones con potenciales para tener problemas. Por ejemplo, el gerente de producto debe concentrar su trabajo en la medida 4 y en la región Este para tratar de entender por qué el producto no tiene éxito en esa medida y región y no en las otras. Esta evaluación podría llevar a eliminar la medida, la región, o ambos, o a renovar la estrategia en esos segmentos geográficos y de producto. No obstante, el análisis de ventas no explica *por qué* hay problemas; sólo señala su ubicación.

El valor del análisis de ventas

En general, un análisis de ventas se puede definir como "la recolección, clasificación, comparación y estudio de datos de ventas de una compañía" (Wotruba, 1971). Claro, todas las empresas hacen de la recolección una forma más de medir el rendimiento de sus productos. Sin embargo, la mayor parte de las compañías no estudian con sistematicidad sus registros de ventas y, de hecho, la advertencia de la figura 15.1 ilustra la impresión común de que las empresas no analizan sus propios registros de ventas. Como lo muestra el sencillo análisis anterior, cuando se compara contra algún estándar de operación (en este caso, la meta indicada), el análisis de ventas puede ser una poderosa herramienta en manos de un gerente de producto.

La figura 15.2 muestra los componentes principales de un análisis de ventas. Las cuatro partes corresponden a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se definen las ventas? Las ventas se pueden definir, como se indica en la figura 15.2, en términos de pedidos, envíos o recibos de caja. La definición puede tener gran importancia, en particular para productos manufacturados. Algunas empresas registran sus ventas cuando el producto es enviado, por ejemplo, antes de recibir el pago. Se ha sabido de gerentes excesivamente celosos, que no han cumplido sus metas de ventas ¡se envían productos a ellos mismos para alcanzarlas!
2. ¿En qué unidades se pueden analizar las ventas? Se pueden medir en términos de dinero, unidades o porcentaje de ventas de una compañía, entre otras. El dinero es útil, en particular cuando el producto se puede comprar en un gran número de tamaños, pero el incremento en las ventas medido en dinero ocultan aumentos de precios. (Las unidades no tienen ese problema.) Aun cuando el producto se encuentre disponible en diferentes formas (por ejemplo un remedio frío que se encuentre en forma de tabletas o en líquido) o tamaños, la industria puede crear normas de medida (por ejemplo un tamaño estándar de dosis).
3. ¿En qué categorías o clasificaciones pueden ponerse los datos de ventas? Aquí hay numerosas posibilidades. En el ejemplo anterior, se usó una región geográfica y tamaño de producto. La figura 15.2 muestra otras categorías. Algunas bases comunes de clasificación son tipos de producto, tipos de cliente, mercados o canales, tamaños de pedidos y periodos. El tamaño de un pedido es una forma particularmente útil para desglosar ventas, como se ve en la figura 15.3. Una situación en la que 20 por ciento de los pedidos constituyen más de 80 por ciento de las ventas en dólares no es rara. En ese caso, un análisis de rentabilidad mostraría que los pedidos pequeños no sólo producen un porcentaje pequeño del total de ventas sino que tampoco es rentable satisfacerlos.
4. ¿Cuáles son los estándares apropiados contra los que se pueden comparar las ventas? Como lo indica la figura 15.2, algunos de los estándares incluyen resultados históricos,

FIGURA 15.2 Componentes del análisis de ventas

Fuente: Reimpreso de *Sales Management: Text and Cases,* 2a. ed., por Thomas R. Wotruba y Edwin K. Simpson, p. 589. © PWS-KENT Publishing Company, por South-Western Publishing Company, división de International Thomson Publishing, Inc.

actuales de otra categoría en el mismo periodo, un estándar predeterminado como lo es una meta o cuota, promedios en toda la compañía u otra unidad de negocios, y ventas con respecto a la participación de mercado (por ejemplo el concepto de participación de voz estudiado en el capítulo 11).

Cada clase de análisis de ventas se puede denotar con el uso de la figura 15.2 y trazar una línea bajo la frase empleada. Como se ve, uno de estos análisis podría comparar recibos de caja históricos contra regiones geográficas. Naturalmente, el análisis particular empleado

FIGURA 15.3 Ejemplo de análisis de ventas

Tamaño de pedido	Número de pedidos	Porcentaje de pedidos totales	Valor de ventas	Porcentaje de ventas totales	Promedio de valor de ventas por pedido	
Menos de $10.00	477	17.2	$ 2 599	0.3	$ 5.45	
$10–$24.99	462	16.8	8 607	1.0	18.63	
$25–$49.99	558	20.3	21 059	2.4	37.74	
$50–$99.99	388	14.1	29 798	3.4	76.80	
$100–$199.99	151	5.5	23 450	2.7	155.30	
$200–$499.99	156	5.7	50 039	5.7	320.76	
$500–$1 000.00	209	7.6	163 559	18.7	782.58	
Más de $1 000.00	352	12.8	576 588	65.8	1 638.03	
	2 753	100.0	$875 699	100.0	$ 318.09	promedio total

Fuente: Thomas R. Wotruba, *Sales Management: Planning, Accomplishment, and Evaluation* (Nueva York: Holt, Rinehart, & Winston, 1971), p. 478.

debe ser consistente con los asientos registrados de la compañía, el producto particular que se analiza y los mercados en los cuales se vende.

Un buen ejemplo del valor del análisis de ventas es la experiencia de Reebok a fines de la década de 1990 (Lefton, 1999). La marca había caído del éxito que tuvo en la década de 1980, y uno de los puntos que los gerentes de alta dirección sentían que era necesario mejorar era una reducción en la cantidad de unidades que se mantenían en existencia, generada por el gran número de combinaciones de modelo/color/medida, la compañía las conoce como estilos. Un análisis de las ventas por estilo encontró que de los 2 200 estilos existentes, 1 000 generaban sólo .003 por ciento del volumen de Reebok. Una acción inmediata fue reducir el número de estilos a los 600 más generadores del volumen de ventas, lo cual permitió una mayor capacidad para concentrarse en dólares de ventas donde sí contaban.

Obstáculos

Si este análisis es tan sencillo pero tan valioso, ¿por qué no es más empleado por las compañías y sus gerentes de producto? Enseguida se explican tres razones.

Primero, es frecuente que los sistemas de información no estén diseñados teniendo en cuenta la administración de productos. El personal de finanzas, contabilidad, manufactura, operaciones y de recursos humanos a veces son informantes clave acerca del desarrollo de un sistema de información. No obstante, para ser útil a un gerente de producto, el sistema debe recabar información detallada de recibos y hacerla disponible para un análisis. Si al personal de ventas no se le pregunta cuáles son sus necesidades cuando el sistema está siendo desarrollado, no es probable que tenga las características adecuadas para realizar análisis de ventas.

En segundo término, y en relación con el anterior, el personal de finanzas o contabilidad tiene hábitos y perspectivas diferentes que el personal de ventas. Sus necesidades de información, capacitación y experiencia son distintas. Esta diversidad puede llevar a información inadecuada y a una perspectiva menos que útil sobre el valor de la información para la compañía.

Por último, una razón para no efectuar análisis de ventas es una falta de marketing interno por parte de la administración de productos. Es necesario un fuerte programa interno de marketing para inducir cualquier clase de cambio dentro de una organización. Es importante que el personal de ventas tenga iniciativa para convencer, a la alta dirección que influye en el diseño de sistemas de información, de que los datos detallados de ventas son importantes y tienen valor. De otro modo, los diferentes hábitos y experiencias continuarán dominando la forma en que se diseñan estos sistemas.

En entornos de venta al detalle, estas clases de barreras se están derribando con la creciente penetración de escáneres ópticos, sistemas de punto de venta y otros sistemas con base en tecnología que generan datos precisos de ventas. Debido a que cada variante de producto está marcada con un código diferente, se producen excelentes datos para análisis de ventas para productos vendidos en tiendas de abarrotes, farmacias y numerosas tiendas de descuento. Sin embargo, muchos productos al consumidor y casi todos los productos de negocio a negocio no se benefician de esta tecnología en la actualidad.

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Contabilidad convencional de utilidades de un producto

Una buena forma de empezar este análisis es usar una ilustración de un estado de cuenta financiero real. La figura 15.4 muestra un estado de cuenta de ingresos para un hipotético

FIGURA 15.4 **Estado de cuenta de ingresos típico**

Producto: NewCall **Estado de cuenta de ingresos, 31 de diciembre de 2005 (miles)**		
Ingresos (2M de unidades @ $5)		$10 000
Menos: mano de obra directa		2 500
Supervisión directa/oficinistas		500
Seguro social		255
Materiales		5
Operaciones generales (planta, etc.)		840
Gastos de operaciones		4 100
Margen de operación o bruto		5 900
Menos: Publicidad	$ 700	
Promoción	200	
Ventas de campo	1 700	
Administración de producto	25	
Administración de ventas	250	
Desarrollo de producto	150	
Investigación de ventas	175	
Servicio a clientes	1 500	
Prueba	300	
General y administrativo	1 000	
Total de gastos		6 000
Utilidad de operación		(100)

servicio de telecomunicaciones, llamado NewCall. La línea superior indica que se vendieron 2 millones de unidades de servicio durante el año fiscal a $5 cada una, para un total de ingresos de diez millones de dólares. De esta cantidad de ingresos se restan los gastos relacionados directamente con operaciones como son mano de obra, materiales y ciertas clases de operaciones generales (servicio eléctrico, por ejemplo). Esto da un margen bruto o de operación de $5.9 millones. Por último se restan los otros gastos, lo cual da una utilidad (pérdida) total de $100 000.

Este método para calcular utilidades se denomina *método de costeo total,* en el que todos los costos asociados con un producto o servicio, incluyendo gastos generales corporativos, se restan de los ingresos. Éste es el método que más se prefiere para contabilizar las utilidades del producto. La fuerza del método de costeo total es que garantiza que todos los costos de la corporación estén cubiertos por los productos. Otra forma de decirlo: la compañía será rentable al asegurar que cada uno de los productos es rentable.

No obstante, este método tiene algunos puntos débiles que se harán evidentes a medida que avance en el ejemplo. Primero, dado que el producto está perdiendo dinero, ¿la compañía estará mejor si cancela NewCall? A primera vista, parece que la compañía sería $100 000 más rentable si elimina el producto. En realidad, resulta que éste no es el caso; en realidad la compañía podría estar peor.[2] En segundo término, es difícil usar el método de costeo total para obtener respuestas a preguntas sencillas. Por ejemplo, si los ingresos aumentan 10 por ciento, ¿qué pasa con la rentabilidad? Más adelante, en este capítulo, podrá desarrollar su capacidad para abordar estas preguntas.

[2] Esta aseveración y el análisis posterior suponen que no hay costos de oportunidad para continuar invirtiendo en un producto que puede generar un rendimiento más bajo sobre inversiones que otros proyectos.

Sistemas alternativos de contabilidad

Los sistemas de reporte de contabilidad pueden ser clasificados en tres grupos. Primero, una clase de sistema se conoce como "financiero" o "de custodia"; la figura 15.4 muestra un ejemplo. Estos sistemas son buenos para ver resultados financieros históricos del tipo "cómo lo hicimos". Además, son útiles para constituyentes externos, por ejemplo inversionistas, a quienes puede importar sólo el rendimiento financiero combinado o total de una compañía.

Los sistemas financieros de reporte con base en costeo total pueden tener varios problemas. Primero, los métodos de costeo total son incapaces de vincular costos, volúmenes y utilidades, porque diferentes clases de costos, algunos de los cuales afectan la verdadera rentabilidad de un producto y otros no los afectan, no están clasificados. El método de costeo total también tiende a asignar costos fijos de manera arbitraria. Por ejemplo, una forma común de asignar costos generales como la electricidad es por volumen de ventas. Es evidente que estos costos se hacen difíciles de planificar porque casi siempre son variables (al cambiar el volumen de ventas, también cambian los cargos por energía eléctrica). Además, este método desincentiva a gerentes para elevar niveles de ventas porque cada vez más se acumulan costos, lo cual hace que el producto parezca menos rentable. Por último, estos sistemas de custodia no hacen una distinción entre costos que están bajo el control del gerente de producto y los que no lo están. Desde la perspectiva del gerente de producto, es justo ser requerido para generar más ingresos que costos directamente atribuibles a su producto. No obstante, ¿la rentabilidad de un producto, y por lo tanto la evaluación del gerente, debe ser una función de cuántos aviones a reacción estén en el hangar?

Un segundo tipo de sistema se basa en la operación. Esta clase de sistema está principalmente orientada al control: observa la operación de hoy con base en varianzas desde presupuestos. Estas varianzas son útiles para indicar problemas que, al igual que análisis de ventas, no proporcionan ninguna respuesta.

Una tercera clase de sistema está basada en contribuciones. Como se demuestra en la siguiente sección, su importancia está en los costos que el gerente de producto puede controlar, y hace una clara distinción entre costos fijos y variables. Los sistemas con base en contribuciones están diseñados para gerentes de operaciones, y están orientados a toma de decisiones. Permiten que el gerente espere el futuro siendo capaz de generar respuestas a tipos de preguntas como "¿qué pasa si?"

El punto no es que un sistema deba usarse para excluir otro, sino que varias clases de sistemas de reporte son importantes para proporcionar información completa a todos los niveles de administración. Los aviones a reacción pueden ser necesarios para dirigir negocios, y sus costos deben estar cubiertos por los productos de la compañía. Sin embargo, ¿debe echarse la culpa a un producto individual por los altos costos generales? Otra clase de rentabilidad indica cuanto ingreso se genera por exceso de costos directamente relacionados al hacer un producto individual. Cuanto más sepa un gerente de producto acerca de cómo se calculan utilidades, está mejor equipado para batallar con gerentes de más alto rango acerca de decisiones para asignar recursos.

Sistemas orientados a contribución

El análisis anterior de la figura 15.4 ilustra uno de los "resultados" que proporciona información útil (aunque con algunas limitaciones importantes) a gerentes de producto. Una segunda noción de rentabilidad se denomina *margen de contribución* que es la cantidad de dinero que resta después de tomar en cuenta costos variables y que se usa para cubrir costos fijos. En este punto es decisivo ser claro en las diferentes categorías de costos.

FIGURA 15.5 **Clasificación de costos**

		Componentes	
Categoría	**Costo total**	**Variable**	**Fijos**
Gastos de operación (en miles)			
Mano de obra directa	$ 2 500	2 500	
Supervisión directa	500	500	
Seguro social	255	255	
Materiales	5	5	
Gastos generales de operaciones	840	200	640
Subtotal	$ 4 100	3 460	640
Gastos que no son de operación (en miles)			
Publicidad	$ 700		700
Promoción	200		200
Ventas de campo	1 700	200	1 500
Administración de producto	25		25
Administración de ventas	250		250
Investigación de ventas	175		175
Servicio a clientes	1 500	240	1 260
Prueba	300		300
Generales y administrativos	1 000		1 000
Subtotal	$ 6 000	$ 440	$5 560
Total	$10 100	3 900	6 200

La figura 15.5 clasifica diferentes costos, lo cual es útil para este análisis. Los costos variables son aquellos que cambian directamente con el volumen total de ventas o de producción. Estos costos incluyen materiales (para productos manufacturados) y mano de obra directa (por horas), pero también pueden incluir abastos, como empaques. Suponga que el costo variable por unidad permanece constante cuando cambia el volumen.[3]

Los costos fijos son más complicados. En general, un costo es fijo si no varía en cantidad con el volumen de ventas o de producción. Los costos fijos tienden a ser renglones como publicidad, servicio a clientes, aviones a reacción corporativos, y otros semejantes. Sin embargo, a algún nivel de ventas, todos los costos se hacen variables. Esto es, más que nivelarse para cualquier cantidad de ventas, los costos fijos con frecuencia siguen un patrón de escalones: pueden aumentar con un gran salto en ventas pero permanecer nivelados en este nuevo nivel. Por ejemplo, si el producto se vende mejor de lo que se esperaba, puede que sea necesario contratar más representantes para servicio al cliente. Los costos fijos pueden ser directos, es decir, asociados con un producto determinado (por ejemplo, publicidad) o indirectos (por ejemplo, el avión corporativo). Además, los costos fijos programados son altamente flexibles porque pueden aumentar o disminuir a voluntad. Los costos fijos sustitutos son difíciles de ajustar en el corto plazo.

Con el uso de estas definiciones, uno puede tomar los números de la figura 15.4 y clasificarlos en categorías variables y fijas (más adelante se abordan las diferentes categorías de costos fijos).[4] La figura 15.6 muestra un esquema sugerido de clasificación. Al examinar primero los gastos de operación (parte superior de la figura 15.4), la mano

[3] Éste no siempre es el caso, en particular si el producto exhibe efectos de *curva de experiencia*, donde bajan los costos por unidad con un volumen acumulativo. No obstante, los costos variables por unidad suelen ser fijos dentro de un margen razonable de ventas o producción.

[4] La clasificación exacta va a variar en situaciones individuales. La figura 15.4 es sólo una ilustración.

FIGURA 15.6 Clasificación de costos: diferencias entre fijos y variables

Fuente: *Nation's Restaurant News.*

de obra directa, seguro social (un porcentaje fijo de mano de obra directa), y materiales son claramente variables porque dependen del volumen de ventas. Suponga que el gasto indirecto de operaciones tiene componentes fijos y variables. Por ejemplo, las cuentas de energía eléctrica por pagar varían con el volumen de producción y por lo tanto pueden ser variables, mientas que la depreciación de la planta y el equipo es fija. Una buena parte del gasto que no es de operación es fijo, excepto por ventas de campo, que tienen alguna comisión (porcentaje fijo de ventas) y servicio al cliente (el gasto de servicio en el sitio es un porcentaje del número de unidades vendidas).

Estos costos recién clasificados se pueden incluir en un nuevo estado financiero, que se ilustra en la figura 15.7, llamado estado de cuenta de *margen de contribución.* Los ingresos permanecen iguales en 10 millones de dólares. Sin embargo, primero reste los costos variables de $3.9 millones, dejando $6.1 millones en margen de contribución. Ésta es la cantidad de dinero que resta después de los costos directos de hacer el producto o entregar el servicio que irá a cubrir costos fijos. Lo que se llama contribución o *porcentaje* de margen variable es el margen de contribución dividido entre el ingreso total de ventas, en este caso $6.1 millones dividido entre $10 millones, o sea 61 por ciento. Otra forma de ver este número es que 61 centavos de cada dólar de ventas se van a cubrir costos fijos. Con base en unidades, esto se traduce en $3.05 (61 por ciento por $5). Éstos son números importantes para responder a algunas preguntas clave.

La operación anterior ha consistido en reasignar los costos en categorías que son diferentes a las empleadas en el estado de cuentas de ingresos que se muestra en la figura 15.4. Aun cuando no se le ha mostrado todavía la forma en que este nuevo esquema ayuda a tomar mejores decisiones, debe quedar claro que la figura 15.7 es un poco más fácil de interpretar. De hecho, ahora es fácil contestar la pregunta planeada antes con respecto al impacto de las utilidades de un 10 por ciento de aumento en ingresos. Si los ingresos aumentan a $11 millones, los costos variables también aumentan 10 por ciento a $4.29 millones. Como los costos fijos siguen siendo iguales en $6.2 millones, la nueva cifra de utilidades sería $510 000, o sea un aumento de $610 000. Esto no hubiera sido fácil de calcular a partir del estado de cuenta que se ilustra en la figura 15.4.

FIGURA 15.7 **Estado de cuenta de margen de contribución**

Producto: NewCall		
Estado de cuenta de ingreso, 31 de diciembre de 2005 (en miles)		
Ingresos (2M de unidades @ $5)		$10 000
Costos variables		
Mano de obra directa	$2 500	
Supervisión directa/oficinista	500	
Seguro social	255	
Comisión a vendedores	200	
Servicio a clientes	240	
Materiales	5	
Gastos indirectos de operaciones (planta, por ejemplo)	200	
Costos variables totales		3 900
Margen de contribución (61%)		6 100
Costos fijos		
Gastos indirectos de operaciones	640	
Publicidad	700	
Promoción	200	
Ventas de campo	1 500	
Administración de producto	25	
Administración de ventas	250	
Desarrollo de producto	150	
Investigación de mercado	175	
Servicio a clientes	1 260	
Pruebas	300	
Generales y administrativos	1 000	
Costos fijos totales		6 200
Utilidad (pérdida) de operación		(100)

Uso del porcentaje de margen de contribución

Tres cálculos básicos hacen uso del concepto de margen de contribución. Primero, la mayoría de gerentes de producto necesitan saber su volumen de *punto de equilibrio* en unidades y en dólares. Ésta es la cantidad que necesitan vender para cubrir costos fijos. Las fórmulas son:

Punto de equilibrio en unidades = (costos fijos)/margen variable por unidad

Punto de equilibrio en dólares = (costos fijos)/porcentaje de margen variable

Otro concepto importante es el *factor de seguridad,* que es la cantidad sobre (o abajo) el volumen de punto de equilibrio que se vende actualmente:

Factor de seguridad = (volumen actual de ventas – volumen de punto de equilibrio) /volumen actual

Con el uso de la información de la figura 15.7, el volumen de punto de equilibrio en unidades es la cantidad de costo fijo de $6.2 millones dividido entre $3.05 (el margen de contribución por unidad), o $2 032 787 unidades. El volumen de punto de equilibrio en dólares es $6.2 millones dividido entre 61 por ciento, o sea $10 163 934. Evidentemente, NewCall está operando debajo de su nivel de punto de equilibrio. En consecuencia, el factor de seguridad es negativo: 21.6 por ciento.

Una palabra de advertencia acerca de los análisis de punto de equilibrio es que están orientados al corto plazo, porque los cálculos se basan sólo en resultados de un año. Aun cuando NewCall está abajo del punto de equilibrio, puede ser un nuevo producto y por lo tanto necesite más tiempo para establecerse en el mercado. El exceso de confianza en los análisis de punto de equilibrio puede resultar en que la compañía tome decisiones miopes sobre productos que prometen considerablemente. No obstante, son puntos de referencia útiles cuando su empleo es conservador.

Un análisis de punto de equilibrio también puede aplicarse a cualquier cambio adicional de costos fijos. Suponga que el gerente de producto de NewCall desea contratar dos vendedores más a un costo total de $200 000 por año. El volumen de ventas que tendría que ser generado para cubrir sus salarios (en el supuesto de que no haya comisiones) sería $200 000 dividido entre .61, o sea $327 869. Alternativamente, si el gerente de producto desea gastar otros $100 000 en publicidad, tendrían que ser generados $164 934 para que resulte un punto de equilibrio, suponga que no haya efectos a largo plazo en la publicidad.

Un uso adicional de la información del margen de contribución está en la planeación de utilidades. Suponga que al gerente de producto se le dio una meta de utilidades objetivo de $500 000. Los ingresos en dólares necesarios se calcularían usando la siguiente fórmula:

Punto de equilibrio de utilidades objetivo = (objetivo + costos fijos)/porcentaje de contribución

Entonces la utilidad objetivo actúa como barrera adicional a superarse, además de los costos fijos. En dólares, el ingreso necesario sería ($500 000 + $6.2 millones)/.61, o sea $10 983 607. En unidades, la cantidad de punto de equilibrio sería $6.7 millones/$3.05, o sea 2 196 721 unidades.

Como ya dijimos antes, es relativamente fácil calcular el impacto en utilidades de aumentos o disminuciones en ingresos. Un aumento de 10 por ciento en ingresos aumentó las utilidades en $610 000, pero lo contrario también es verdadero: una disminución de 10 por ciento en ingresos aumenta las pérdidas en $610 000. Resulta que más negocios de costo intensivo sufren cuando bajan las ventas porque hay menos ingreso para cubrir los costos fijos. Un buen ejemplo de este problema es la industria de aerolíneas (y casi todos los negocios de servicios en general). La industria de aerolíneas se caracteriza por bajos costos variables (por ejemplo combustible, alimentos) y costos fijos extremadamente altos (por ejemplo, azafatas, pagos de intereses sobre aviones). Esto resulta en guerras de precios por pasajeros, porque cualesquiera asientos vacíos significan ingresos perdidos que pueden cubrir costos fijos. Aun cuando bajan los ingresos por pasajero, la cancelación puede ser compensada por mayores ingresos totales por vuelo. Los periodos de recesiones y productos con porcentajes de crecimiento inherentemente bajos exacerban el problema.

En general, los productos caracterizados por diferentes porcentajes de margen variable tienen problemas estratégicos muy distintos. Cuando los costos variables son altos (los porcentajes de margen de contribución son bajos), es importante mantener altos los precios porque la utilidad se hace en cada artículo vendido. Esto es, con costos fijos relativamente bajos por cubrir, la rentabilidad está determinada por el margen de utilidad en cada unidad. Cuando los costos fijos son altos y los costos variables bajos, el volumen de ventas para generar un margen de contribución suficiente que cubra los costos fijos se vuelve importante.

Esta conclusión es confirmada por las cifras que se ven en la figura 15.8. La dimensión horizontal es el porcentaje de margen variable. Los costos fijos aumentan de izquierda a derecha. La dimensión vertical refleja cambios alternativos de precios. Las entradas de la

FIGURA 15.8 **Tabla de análisis de punto de equilibrio**

Cambio de porcentaje en precio	Porcentaje variable de margen (%)								
	10	**15**	**20**	**25**	**30**	**35**	**40**	**45**	**50**
+25	29	38	45	50	55	58	62	64	66
+20	33	43	50	56	60	64	67	69	72
+15	40	50	53	57	59	70	73	75	77
+10	50	60	67	72	73	78	80	82	83
+5	67	75	80	83	86	88	89	90	91
0	100	100	100	100	100	100	100	100	100
−5	200	150	133	125	123	117	114	113	111
−10		300	200	167	150	140	133	129	125
−15			400	280	200	175	160	150	143
−20				500	300	233	200	180	167
−25					600	350	267	225	200

Divida entre 100 cada asiento de la tabla. Los asientos representan la razón entre las ventas de unidades nuevas y las ventas de unidades viejas, necesaria para el punto de equilibrio en un cambio de precio para productos con varios porcentajes variables de margen actuales.

tabla son el porcentaje de ventas de unidades nuevas a ventas de unidades viejas requeridas para alcanzar el punto de equilibrio para un cambio determinado de precio y el porcentaje asociado del margen de contribución. Por lo tanto, si un producto tiene un porcentaje de 35 por ciento de margen y el gerente de producto está pensando en reducir el precio en 10 por ciento, las ventas tendrían que aumentar 40 por ciento para alcanzar un punto de equilibrio. Esto ocurre porque si los precios caen, el porcentaje variable de margen también cae y quedará menos dinero para cubrir costos fijos. Lo que es alarmante es la cantidad de ventas adicionales para el punto de equilibrio, incluso para reducciones de precio modestas *para cualquier porcentaje de margen de contribución.* Se puede ver que las líneas aéreas se benefician, en alguna medida, por tener porcentajes de margen de contribución al extremo derecho (o incluso fuera) de la escala, porque cuanto más alto sea el porcentaje de margen, es menor el daño causado al margen de contribución por una reducción de precio y es menor el volumen adicional a generar para el punto de equilibrio ante cualquier reducción de precios.

Costos fijos

Hay diferentes clases de costos fijos. Los costos fijos directos programados son la clase que controlan los gerentes de producto y suelen ser gastados para un periodo específico de planeación. En otras palabras, son discrecionales. Ejemplos de esta clase son la publicidad, promoción y otros semejantes. Los costos fijos indirectos programados son controlados por la administración pero cubren varios productos. La publicidad corporativa caería en esta categoría. Los costos fijos directos sustitutos no cambian mayormente sin un cambio, también importante, en operaciones y por lo general no son controlados por el gerente de producto en el corto plazo. Un ejemplo serían los costos asociados con una planta de producción que está dedicada a un producto específico. Los costos fijos indirectos sustitutos suelen ser gastos indirectos corporativos como el avión a reacción, el salario del director general y otros semejantes. No tienen relación directa con ningún producto específico ni son controlados por el gerente de producto.

La razón de hacer estas distinciones se remonta a la noción de rentabilidad y la evaluación del gerente de producto. ¿Por cuáles costos debe ser responsable el gerente? Podría

FIGURA 15.9 Estado de cuenta de ingresos: comparación entre costos fijos directos e indirectos

Producto: NewCall Estado de cuenta de ingresos, 31 de diciembre de 2005 (en miles)		
Ingresos (2M de unidades @ $5)		$10 000
Costos variables		
Mano de obra directa	$2 500	
Supervisión directa	500	
Seguro social	255	
Comisiones a vendedores	200	
Servicio a clientes	240	
Materiales	5	
Gastos indirectos de operaciones	200	
Total		3 900
Margen de contribución (61%)		6 100
Costos fijos		
Directos programados:		
Publicidad	500	
Promoción	200	
Ventas de campo	1 500	
Administración de producto	25	
Administración de marketing	200	
Desarrollo de producto	50	
Investigación de marketing	150	
Servicio a clientes	400	
Total	3 025	3 075
Directos sustitutos:		
Gastos indirectos de operaciones	640	
Prueba	300	
Generales y administrativos	300	
Total	1 240	1 835
Indirectos programados:		
Publicidad	200	
Administración de marketing	50	
Desarrollo de producto	100	
Investigación de marketing	25	
Servicio a clientes	860	
Indirectos sustitutos:		
Generales y administrativos	700	
Costos indirectos totales	1 935	
Utilidad de operación		(100)

decir que el gerente de producto tiene una responsabilidad primaria para obtener utilidad al generar ingresos que rebasen los costos variables que cubren los costos fijos atribuibles a su producto, como los costos directos, sustitutos y programados. En otras palabras, el gerente de producto debe ser responsable de obtener utilidades con base en costos que existirían *sólo* si existe el producto. Cualesquiera costos que no desaparece si el producto se cancela no son la responsabilidad del gerente de producto. Éste es, de hecho, un método conservador porque parte de los costos directos sustitutos podría no desaparecer del todo si el producto se cancelara. Una planta manufacturera, por ejemplo, podría ser adaptada para producir otro producto hecho por la compañía.

La figura 15.9 ilustra (con base en alguna suposición) la forma en que estas categorías de costo fijo pueden afectar el cuadro de utilidades para un producto. El resultado del costo totalmente asignado es el mismo, desde luego (una pérdida de $100 000), como lo es el resultado del margen de contribución de $6.1 millones. No obstante, en el tercer "resultado", el cuadro de utilidades después de restar todos los costos fijos directos, los programados *y* los sustitutos, NewCall muestra una "utilidad" de $1 835 millones. Sólo después de restar costos sobre los cuales el gerente de producto no tiene control es que el producto muestra una pérdida. Ahora puede contestar una pregunta planteada ya antes en este capítulo: de hecho, la compañía *estaría peor* si cancela este producto "perdedor de dinero" porque está generando $1 835 millones que se van a cubrir costos fijos indirectos.[5] Por lo tanto, no siempre está claro lo que significan pérdidas y ganancias.

En suma, cada una de las tres nociones de utilidades desarrollada en este capítulo tiene ventajas y desventajas. El estado de cuenta de costeo total (figura 15.4) es del mayor interés para la alta dirección y accionistas externos. Además, en última instancia *todos* los costos del negocio deben estar cubiertos. El estado de cuenta de margen de contribución (figura 15.7) es fácil de leer y da una rápida idea de cuánto dinero se está generando para cubrir costos fijos. No obstante, no hace distinción entre costos fijos indirectos y directos. Por último, el estado de cuenta que desglosa costos fijos (figura 15.9) es el más relevante para la administración de un producto porque indica con claridad la forma en que está operando el producto. También refleja que se está haciendo más importante para relacionar costos de producto con la actividad real, al contrario de métodos de asignación arbitrarios (Cooper y Kaplan, 1991), pero también es cierto que todos los productos vendidos por una compañía podrían ser rentables por esta medida, pero la compañía saldría del negocio porque el exceso de fondos generados más allá de costos directos no cubre costos indirectos. Para repetir un punto ya tratado, los gerentes de producto deben equiparse con información acerca de las diferentes clases de conceptos de utilidad estudiados aquí para tener un caso mejor de participación aumentada de recursos corporativos.

MARCO ESTRATÉGICO PARA CONTROL

Los dos análisis financieros descritos hasta aquí se pueden servir para asignar un presupuesto *ex ante* (cuando el plan se está desarrollando) y para fines de control *ex post* (o después del periodo de planeación). Sin embargo, se usa una clase específica de análisis llamada análisis de *varianza* sólo para control. En este contexto, una varianza es una discrepancia entre una figura u objetivo planeado y el resultado real. Por lo general, el control en un contexto de planeación de mercado está limitado a algunas varianzas sencillas como lo es comparar gastos reales de publicidad contra promedios históricos o participación de mercado (con el uso de participación de publicidad) o niveles esperados contra reales de utilidades o ventas. El análisis de varianza fue desarrollado para integrar contabilidad con conceptos de estrategia y planeación de marketing (Hulbert y Toy, 1977). Al igual que el análisis de ventas presentado aquí con anterioridad, el principal beneficio del análisis de varianza es la identificación de campos de potenciales problemas, no diagnosticar las causas de los problemas.

La figura 15.10 presenta posibles resultados de mercado para un producto hipotético, Alpha. Como es típico en un análisis de varianza, las tres columnas se refieren a la cantidad planeada, la cantidad real y la diferencia o varianza. Las filas describen cantidades distintas

[5] Esto supone que no hay sustitutos de producto para NewCall en el corto plazo.

FIGURA 15.10 Ejemplo de análisis de varianza: producto Alpha

Artículo	Planeado	Real	Varianza
Ingresos			
Ventas (libras)	20 000 000	22 000 000	2 000 000
Precio por lb ($)	0.50	.4773	0.227
Ingresos	$10 000 000	$10 500 000	$500 000
Mercado total (lbs)	40 000 000	50 000 000	10 000 000
Participación de mercado	50%	44%	(6%)
Costos			
Costo variable por libra ($)	.30	.30	—
Contribución			
Por libra ($)	.20	.1773	.0227
Total ($)	4 000 000	3 900 000	(100 000)

Fuente: James H. Hulbert y Norman E. Toy "A Strategic Framework for Marketing Control", *Journal of Marketing,* abril de 1977, p. 13.

de interés. De particular importancia son el tamaño del mercado y de la participación que se vinculan con los bien conocidos modelos de planeación estratégica de ventas, como es la matriz de crecimiento y participación del Boston Consulting Group.

La figura 15.10 muestra una varianza de contribución no favorable de $100 000. Si se supone que las varianzas se deben sólo a actividades relacionadas con marketing, la varianza de $100 000 podría deberse a varianza del volumen, es decir, vender una cantidad diferente de la planeada, o una varianza de contribución. La varianza de volumen se debe a varianzas entre cifras planeadas y reales para tamaño de mercado y participación de mercado, las dos variables estratégicas clave. Al descomponer los resultados en esta forma, el gerente de producto tiene una visión más completa de dónde pueden estar los problemas de la operación del producto.

Descomposición de precio y cantidad

Los términos siguientes se usan a continuación:

S = Participación.

M = Tamaño total del mercado.

Q = Cantidad vendida en unidades.

C = Margen de contribución por unidad.

Un subíndice a denota valores reales, y p denota ventas planeadas. La varianza está dada por un subíndice v.

La varianza entre precio/costo es

$$(C_a - C_p) \times Q_a = (.1773 - .20) \times 22\,000\,000 = -\$500\,000$$

Esto proviene de vender demasiado a un margen bajo. En otras palabras, el producto está penalizado fuertemente por perder el objetivo de contribución. La varianza de volumen es

$$(Q_a - Q_p) \times C_p = (22\,000\,000 - 20\,000\,000) \times .20 = \$400\,000$$

La suma de estas varianzas es –$100 000 que se ve en la figura 15.10.

Descomposición de penetración y tamaño de mercado

La siguiente etapa del análisis descompone la varianza de volumen en componentes debidos a penetración (participación de mercado) y tamaño de mercado. La diferencia en la cantidad vendida es $Q_a - Q_p$, pero la cantidad real es la participación real por el tamaño real de mercado, o sea $Q_a = (M_a \times S_a)$. Del mismo modo, la cantidad planeada $Q_p = (M_p \times S_p)$. Por lo tanto, la clave para entender la varianza de cantidad o volumen es entender las varianzas en participación y tamaño de mercado.

La varianza en contribución debida a participación de mercado puede estar expresada por

$$(S_a - S_p) \times M_a \times C_p,$$

que es

$$(.44 - .50) \times 50\,000\,000 \times .2 = \$600\,000$$

Esto es compensado por la ganancia proveniente del tamaño aumentado del mercado:

$$(M_a - M_p) \times S_p \times C_p,$$

que es

$$(50\,000\,000 - 40\,000\,000) \times .5 \times .2 = \$1\,000\,000$$

Así, la suma de las dos varianzas, participación y tamaño de mercado, hace un total de \$400 000, que es la varianza de cantidad vista líneas antes.

Un resumen de este análisis es el siguiente:

Contribución de utilidad planeada		$4 000 000
Varianza de volumen		
Varianza de participación	($600 000)	
Varianza de tamaño de mercado	1 000 000	400 000
Varianza en precio/costo		(500 000)
Contribución real de utilidades		$3 900 000

Resumen

¿Quién tiene responsabilidad por estas varianzas? La varianza del tamaño de mercado se debe a un pronóstico inferior del tamaño del mercado. En algunas compañías, esto es responsabilidad del gerente de producto, pero hay numerosas explicaciones por las que el pronóstico es bajo. Una de estas explicaciones podría ser que se consideraron insuficientes factores exógenos, por ejemplo el crecimiento de la población, el gasto gubernamental, las tasas de interés y otras semejantes. Muchas veces, el pronóstico está fuera debido a cambios inesperados en estrategia competitiva. En este caso, el precio del producto Alpha era menor al planeado. El bajo precio se puede deber a mayor competencia en precios, que, si la demanda total del mercado es elástica en precio, puede hacer que el tamaño del mercado aumente. Esto sería difícil de pronosticar. Sin importar cuál fue la fuente del error, el pronóstico inferior resultó en una varianza favorable de 1 millón de dólares, pero esto no es del todo positivo. Un crecimiento del mercado mayor al esperado puede haber contribuido a un conjunto de acciones realizadas por el gerente de producto que llevaron

a pérdida de posición competitiva. Como el (anterior) líder del mercado en un mercado de rápido crecimiento, ésta es una pérdida seria.

Además, la participación del mercado fue sustancialmente más baja de lo planeado, lo que también puede ser efecto de un gran número de factores, pero suele deberse menos a errores de pronóstico que a acciones llevadas a cabo por los gerentes de producto relevantes. En el caso del producto Alpha, es posible que el gerente de producto reaccionara tarde con una reducción de precio, haciendo posible que la competencia ganara participación. De manera alternativa, un competidor puede haber lanzado una campaña publicitaria particularmente creativa. En otras palabras, la varianza en la participación de mercado se debe más a problemas operacionales que a un mal pronóstico. Este error fue dañino, pues costó $600 000 en pérdida de utilidades.

Es evidente que descomponer la varianza de un volumen de $400 000 en los dos componentes, participación y tamaño de mercado, proporciona más información al gerente de producto. Al igual que el análisis de ventas, la cifra de $400 000 es global y oculta números importantes que sirven de base. Entender la forma en que las varianzas de participación de mercado y tamaño de mercado contribuyen a la varianza de volumen total indica aspectos para exámenes posteriores, quizá en forma organizacional (¿Cómo hacer el pronóstico?) y operacional (¿Cómo reaccionar ante una reducción de precio de la competencia?).

La varianza en precio/costo de –$500 000 también es muy grande. Sin embargo, esta varianza, aunque calculada por separado, no es independiente de la varianza de volumen y su descomposición. La caída de precio pudo muy bien llevar al mayor tamaño de mercado. Quizá la caída en participación a 44 por ciento hubiera sido más grande sin la contribución más baja alcanzada.

Por último, mientras que el ejemplo ilustra el uso de este marco estratégico para control de un producto después del final del periodo de planeación, una potencial aplicación importante de este método es para control *durante* la ejecución del plan. Es evidente que sería mejor entender las varianzas después de 6 meses que después de 12. La apropiada acción correctiva podría tener lugar y reducir algunas de las varianzas negativas antes que termine el año.

ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTOS DE CAPITAL

Introducción

Es frecuente que los gerentes de producto tengan que valorar alternativas cuando hagan cambios adicionales en un producto o decidan introducir o no una nueva variante. Por ejemplo, un gerente de producto de estación de trabajo puede tener varias opciones para hacer mejoras en un producto, por ejemplo un disco duro más grande, una nueva configuración de la caja para una "huella" más pequeña en el escritorio de un gerente, un monitor mejorado, etcétera. Estos proyectos alternativos tienen diversos grados de potencial para expandir ventas, participación de mercado, o ambas, y así tener diferentes impactos financieros potenciales.

La misma clase de razonamiento podría aplicarse a otras clases de inversiones hechas por el gerente de producto. Por ejemplo, gastos de mezcla de marketing, como publicidad, promoción, vendedores, etcétera, se pueden ver como proyectos en el sentido de que son inversiones con la finalidad de producir algún futuro flujo de dinero para la compañía. Entonces, un aumento de 1 millón de dólares en publicidad debe ser ponderado frente a las opciones de expandir la fuerza de ventas o adoptar mejoras en un producto.

El mismo mecanismo opera al nivel de la compañía. Ideas diferentes de un nuevo producto provienen de investigación y desarrollo, cada una con grados alternativos de potencial éxito financiero. Al igual que el gerente de producto, los gerentes de alta dirección deben desarrollar un método para dar prioridad a inversiones en nuevos productos o reformulaciones importantes.

La asignación de presupuestos de capital es un campo de las finanzas que se refiere a esta prioridad de proyectos dentro de una compañía.[6] Muchos lectores ya estarán familiarizados con los aspectos básicos de la asignación de presupuestos de capital, pero raras veces hay vínculo entre lo que se transpira en cursos de finanzas y lo que en realidad ocurre en marketing sobre este tema. Por ejemplo:

> Los vendedores y personal de finanzas raras veces se frecuentan. Los vendedores dicen "Este producto abrirá todo un nuevo segmento de mercado." Los financieros responden "Es una mala inversión. La tasa interna de rendimiento es de sólo 8 por ciento." ¿Por qué están en oposición con tanta frecuencia?[7]

Esta sección describe en forma breve los métodos principales de racionar recursos entre un conjunto de proyectos riesgosos y analiza la estrecha forma en que los problemas de marketing están relacionados con la asignación de presupuestos de capital.

Lo básico

La asignación de presupuestos de capital comprende cinco pasos discretos:

1. Generar propuestas de inversión.
2. Calcular flujos de dinero para las propuestas.
3. Evaluar los flujos de dinero.
4. Seleccionar proyectos con base en un criterio de aceptación.
5. Reevaluar los proyectos después de su aceptación.

En este capítulo se han abordado los primeros tres pasos.

Aun cuando un análisis detallado está fuera del ámbito de este libro, es evidente que la administración de marketing tiene gran influencia sobre propuestas alternativas de inversión (Crawford y DiBenedetto, 2000). Los conceptos de un nuevo producto provienen de contactos con clientes como lo son sesiones de grupo, internamente desde la administración de producto, y desde una gran variedad de otras fuentes además de investigación y desarrollo.

La administración de marketing también genera cálculos de flujos de dinero. Los gerentes o el personal de producto desarrollan pronósticos de ventas. Obtienen cálculos de porcentajes de penetración en el tiempo a partir de laboratorios de marketing de prueba simulados, encuestas de intención de compra y otras fuentes de investigación de marketing.

Dado que los flujos de dinero (después de impuestos) se han calculado, el tercer paso es evaluar el atractivo de las diferentes propuestas. De nuevo, éstas podrían ser nuevos productos, refinamientos o incluso inversiones en publicidad. Los cinco métodos principales empleados para efectuar esta evaluación son:

1. Promedio de tasa de rendimiento.
2. Tiempo de recuperación.

[6] Una buena referencia sobre asignación de presupuestos de capital es la obra de Van Horne (2001).

[7] Para un comentario amplio sobre este asunto, vea Barwise, Marsh y Wensley (1989).

3. Tasa interna de rendimiento.
4. Valor presente.
5. Valor económico agregado.

Promedio de tasa de rendimiento

Este método de contabilidad toma la relación entre las utilidades anuales promedio después de impuestos y el promedio de inversión en el proyecto. Por ejemplo, si las utilidades anuales promedio son $5 000 y el promedio de inversión por año en el proyecto es de $20 000, el promedio de tasa de rendimiento es de 25 por ciento. Una variante de este método divide las utilidades anuales promedio entre la inversión original más que entre el promedio. La tasa de rendimiento se puede comparar con las barreras empleadas por la compañía u otros estándares. La ventaja obvia de este método es su sencillez, pero pasa por alto la sincronización de las utilidades puesto que valora el ingreso del año pasado tanto como el ingreso del primer año.

Tiempo de recuperación

Este método calcula el número de años que tomará recuperar la inversión inicial del proyecto. Es la relación entre la inversión inicial en los flujos de dinero anuales (no utilidades como en el método de promedio de tasa de rendimiento). Por lo tanto, si la inversión inicial es de $100 000 y el flujo de dinero anual es de $20 000, el periodo de recuperación es de cinco años. Si los flujos de dinero anuales no son iguales, todavía es posible calcular con facilidad el periodo de recuperación con sólo agregar los flujos anuales hasta el punto en el cual la inversión inicial se recupere. El periodo calculado de recuperación se compara entonces con el nivel de umbral; si es menor, se acepta. Un problema importante con este método es que pasa por alto los flujos de dinero después del periodo de recuperación; tampoco toma en cuenta la sincronización de los flujos de dinero.

Tasa interna de rendimiento

La mayoría de analistas utilizan alguna clase de análisis de flujo de dinero descontado para evaluar proyectos. El punto clave es que una cantidad equivalente de dinero en el futuro no vale tanto como hoy. Este método y el método de valor presente toman en cuenta el tamaño y la sincronización de los flujos de dinero producidos por un proyecto.

Sea r una tasa de interés. Suponiendo que la inversión inicial del proyecto ocurre en el tiempo 0 y n es el último periodo cuando los flujos de dinero (A) se pueden esperar, la tasa interna de rendimiento se calcula con la siguiente fórmula:

$$A_0 = A_1/(1 + r) + A_2(1 + r)^2 + \ldots + A_n/(1 + r)^n$$

Por lo tanto, r es la tasa que descuenta los flujos de dinero futuros del proyecto para igualar la inversión inicial (r es el número que iguala el lado derecho de la ecuación con la inversión inicial, A_0). Al igual que con los otros métodos, r debe ser comparado con una tasa interna de obstáculos o requisito establecido por la administración para un proyecto que ha de ser aceptado. Claro, esta tasa debe ser más alta que la tasa de riesgo libre, que la compañía podría obtener al poner el dinero en el banco.[8] Por desgracia, ¡en muchos casos las empresas podrían estar mejor si hicieran exactamente eso!

[8] Los inversionistas suelen demandar tasas más altas de rendimiento que la tasa de riesgo libre. Esto depende de las características de la industria o del mercado.

Valor presente

El valor presente neto (NPV, *net present value*) de una propuesta es:

$$\text{NPV} = \sum A_t/(1 + k)^t$$

donde k es la tasa de rendimiento que la compañía requiere. Esto con frecuencia se conoce como *tasa de descuento* o bien *costo de oportunidad de capital* de la compañía. Note que cuando $t = 0$, A es la inversión inicial y es por lo tanto un número negativo grande. El método de valor presente expresa que si NPV es mayor a 0, el proyecto debe ser aceptado. En otras palabras, se debe aceptar el proyecto si el valor presente del dinero recibido del mismo es mayor que el valor presente del dinero gastado. Como podría esperarse, los métodos de tasa de rendimiento interna y de valor presente suelen llevar a la misma decisión, pero el método del NPV se prefiere desde una perspectiva teórica.

Valor económico agregado (EVA)

El EVA (*economic value added*) es una medida de rendimiento financiero basada en el ingreso de operación después de impuestos, la inversión en activos requerida para generar ese ingreso, y el costo de las inversiones en esos activos (costo de capital) (Ehrbar, 1998). Se ha convertido en una métrica financiera preferida desde mediados de la década de 1990 cuando fue popularizada por la empresa de consultoría Stern Stewart & Company.

La fórmula EVA es la siguiente:

EVA = ingreso de operación después de impuestos – (Inversión en activos × promedio ponderado de costo de capital)

El EVA es entonces una cantidad monetaria. Si la cantidad es positiva, la compañía ha ganado más ingreso de operación después de impuestos que el costo de los activos empleados para generar ese ingreso. En otras palabras, la compañía ha creado riqueza. Si el EVA es negativo, la compañía está consumiendo capital. En un contexto de asignación de presupuestos de capital, el gerente aceptaría por lo tanto cualquier proyecto que tuviera un EVA positivo.[9]

RESUMEN

Es evidente que las finanzas y el marketing tienen mucho que decirse entre sí respecto a la asignación de presupuesto de capital.[10] No sólo el personal de marketing interviene en generar proyectos y en proyectar flujos de dinero, sino que el concepto mismo de qué hace una buena inversión es totalmente consistente entre las dos funciones. Para que un producto nuevo o reformulado genere valor presente neto que rebase los costos de inversión, debe tener valor inherente para los compradores y debe satisfacer las necesidades del comprador mejor que la oferta de la competencia. El proceso de asignar presupuestos de capital es mucho más que sólo pisotear números; las fuentes de flujo de dinero deben sustentarse en la calidad de la estrategia de marketing y la capacidad de la compañía para ejecutar la estrategia. Por desgracia, con frecuencia es difícil cuantificar muchos de los factores que

[9] Un método más acabado para evaluar inversiones es usar la noción de una opción financiera que incorpora incertidumbre en los cálculos, lo cual se conoce como *teoría de opción real.* Aun cuando está fuera del ámbito de este libro, el lector interesado puede consultar las obras de Dixit y Pindyck (1995) y Copeland y Keenan (1998) para ver buenas descripciones de este método.

[10] El material de esta sección se sustenta en la obra de Barwise, Marsh y Wensley (1989).

hacen a un nuevo producto u otro proyecto ser atractivos a la administración de marketing, pero no atractivos a ejecutivos de finanzas.

Algunas formas en que los gerentes de marketing pueden hacer que una evaluación de proyecto responda mejor a asuntos estratégicos son las siguientes:

1. *Usar el caso de base recta.* Cuando se evalúe un proyecto, el valor presente neto o la tasa interna de rendimiento se compara normalmente con algún punto de referencia. Ésta suele ser una opción implícita de *status quo*. Por ejemplo, un nuevo producto podría quedarse con ventas de un producto existente. El análisis no puede simplemente considerar el nuevo producto como ingreso adicional y analizarlo de ese modo, debe también considerar las ventas perdidas del viejo producto. Esto es particularmente importante para inversiones en variables de mezcla de marketing, que con frecuencia tienen el propósito de hacer rígidos los movimientos de un competidor. Por ejemplo, las promociones de ventas a veces cuestan más dinero del que generan. Es probable que un análisis de asignación de capital aconseje no hacer estos gastos, aun cuando es posible que, sin la promoción, hubieran caído aún más la participación de mercado y las utilidades. Aun cuando los casos prácticos son difíciles de cuantificar, son importantes para evaluar.

2. *Seleccione el horizonte apropiado de tiempo.* En los métodos antes descritos, el problema del horizonte de tiempo se dejó vago a propósito. Evidentemente, al tratar de implementar todos los métodos excepto el del tiempo de recuperación, es necesario tener alguna estimación de n, la vida útil del proyecto. En muchas aplicaciones tradicionales de asignación de presupuestos de capital, el proyecto es una pieza del equipo de capital cuya vida útil suele ser conocida. A veces el horizonte de tiempo se establece de manera arbitraria. El tamaño de n puede afectar en forma considerable el valor presente neto o la tasa de rendimiento interna. Para un nuevo producto, la etapa del ciclo de vida sería un importante determinante de n. Además, si se establece el nombre de una nueva marca, el valor del nombre puede persistir mucho más que el producto o servicio que se lanza a través de extensiones y modificaciones. Para una variable de mezcla de marketing como lo es la publicidad, es difícil calcular la vida útil de gastos adicionales; el cálculo de los efectos transferibles de la publicidad ha sido el tema de muchos análisis durante los últimos 30 años.[11]

3. *Ver otros beneficios de la inversión.* A veces las inversiones crean otras oportunidades. Un ejemplo mencionado antes es la creación de un nombre de marca que puede ser utilizado por otros productos. Por ejemplo, Arm & Hammer ha tenido éxito con su marca de pasta dental. Es posible que la compañía finalmente diseñe una línea de cepillos dentales. Este valor de cambio es difícil de cuantificar en un proceso convencional de asignación de presupuestos de capital.

4. *Desatar los costos y beneficios.* Cuando Procter & Gamble introdujo los pañales desechables, en realidad hizo varias inversiones intermedias. Una inversión importante fue en el marketing del producto porque la publicidad, comercio y promoción al consumidor, envase y componentes similares tenían que desarrollarse. No obstante, la compañía también tenía que desarrollar un proceso de producción patentado para manufacturar con eficiencia los pañales. Éstos son en realidad dos proyectos separados que podrían tener valores presentes netos o tasas internas de rendimiento.

[11] De hecho, desde una perspectiva de contabilidad, la publicidad se gasta más lo que se capitaliza porque la vida útil de $1 de publicidad generalmente es desconocida. No obstante, ver la publicidad como posible "proyecto" en un sentido de asignar presupuestos de capital todavía capta las soluciones intermedias que un gerente de producto tiene que hacer entre varios presupuestos.

Por lo tanto, es evidente que los procesos de asignación de presupuestos de capital necesitan incluir consideraciones estratégicas que son relevantes para gerentes de producto. La realización de análisis financieros sencillos no toma en cuenta estas clases de consideraciones, lo que puede alterar de manera importante la forma en que una compañía asigna recursos.

Bibliografía

Barwise, Patrick, Paul R. Marsh y Robin Wensley (1989), "Must Finance and Strategy Clash?" *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp. 85-90.

Cooper, Robin y Robert S. Kaplan (1991), "Profit Priorities from Activity-Based Costing" *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 130-145.

Copeland, Thomas E. y Philip T. Keenan (1998), "Making Options Real", *The McKinsey Quarterly* 3, pp. 128-41.

Crawford, C. Merle y C. Anthony DiBenedetto (2000), *New Products Management*, 6a. ed. Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill.

Crisp, Richard D. (1961), *Sales Planning and Control*, Nueva York: McGraw-Hill.

Dixit, Avinash K. y Robert S. Pindyck (1995), "The Options Approach to Capital Investment", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 105-115.

Ehrbar, Al (1998), *EVA: The Real Key to Crating Wealth*, Nueva York: John Wiley & Sons.

Hulbert, James M. y Norman E. Toy (1977), "A Strategic Framework For Marketing Control", *Journal of Marketing*, abril, pp. 12-20.

Lefton, Terry (1999), "Bok in the Saddle Again", *Brandweek*, 8 de febrero, pp. 26-31.

van Horne, James C. (2001), *Financial Management and Policy*, 12a. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Wotruba, Thomas R. (1971), *Sales Management: Planning, Accomplishment and Evaluation*, Nueva York: Holt, Rinehart & Winston.

Capítulo Dieciséis

Medidas de marketing

Introducción

El esquema del plan de marketing, en el apéndice del capítulo 2, tiene una sección titulada "Monitores y controles" (sección VII), en la cual el propósito principal es asegurar que las metas del plan de marketing sean controladas durante el periodo en el que el plan esté siendo puesto en práctica. Por ejemplo, si la compañía hace la planeación semestral y el gerente de producto ha establecido que la meta de marketing sea 25 por ciento de las ventas unitarias de la categoría, no es prudente esperar seis meses para ver si la meta se cumple. Deben recabarse datos con la frecuencia suficiente para hacer ajustes, si es necesario, durante el curso del plan.

Además de una meta general de marketing, como participación de mercado o ventas, los gerentes de producto establecen metas para la mezcla de marketing y otros programas (es el caso de servicio a clientes). Por ejemplo, como se señaló en el capítulo 11, a veces se establecen metas específicas de publicidad como son información a clientes, cambio de actitud, etcétera. Si se emplea un sitio Web para complementar otros canales de distribución o actúa como canal independiente, se requieren medidas como son la cantidad de visitas al sitio, generación de ingresos y otras semejantes para determinar si el sitio está operando en forma adecuada. Por lo tanto, es útil comprobar el avance hacia estas metas específicas.

Preocuparse por las medidas no es un trabajo que agrade a la mayoría de vendedores. En una analogía con el béisbol (o críquet), Ambler (2000, p. 11) lo explica en la forma siguiente: "Los vendedores están más interesados en hacer carreras que en anotar". Hasta observadores de la naturaleza humana reconocen que los gerentes de producto tienen más interés en crear estrategias, y programas de marketing, que en determinar qué tan bien están operando éstos en el mercado. Las medidas pueden ayudar a volver a centrar la atención en resultados de un programa específico y en resultados (por ejemplo rendimiento sobre inversiones) relevantes fuera de marketing.

Las altas gerencias están poniendo cada vez más presión en gerentes de producto para demostrar que los programas se manifiestan en resultados observables y medibles. Esto se debe, al menos en parte, a Internet que es un medio (o canal, según la perspectiva) que produce resultados altamente medibles. Las presiones financieras generales del mercado accionario, la competencia mundial, así como otros aspectos de rápido cambio del mercado, han llevado a los altos directivos a hacer que los gerentes de producto, y otros gerentes de niveles más bajos, sean más responsables del dinero que se gasta. Éste es un aspecto de una importancia tal que el Marketing Science Institute (MSI) —organización sin fines de lucro

dedicada a la investigación, patrocinada por más de 60 empresas asociadas— ha hecho de las medidas de marketing y evaluación de productividad del gasto de marketing su principal prioridad de investigación, durante los últimos tres periodos de dos años.

En este capítulo final, se describen las medidas del marketing empleadas por varias organizaciones. Así como también un modelo conceptual para guiar el pensamiento de un gerente de producto en este importante aspecto. Además, se dan posibles fuentes de información para las medidas.

MARCO PARA LAS MEDIDAS DE MARKETING

Si bien los vendedores y sus planes anuales se centran de manera natural en los dos primeros, es importante reconocer que quienes evalúan el presupuesto (por ejemplo, financieros, directores generales) están interesados en resultados financieros. Dicho con franqueza, no les importa la información al consumidor ni su actitud, sólo les importan las ganancias.

Qué es necesario medir

Lo que es necesario medir sigue un avance natural desde la perspectiva de un cliente respecto de la operación del mercado de un producto, los rendimientos financieros, el valor de activos de marketing y en última instancia del valor del mercado accionario (figura 16.1). Las dos primeras categorías, consumidor y medidas del mercado del producto, entonces, se emplean principalmente como herramientas de diagnóstico (para ver cómo opera en términos de ventas, etc., y por qué obtiene esos resultados).

Las siguientes dos categorías, medidas financieras/efectividad de programa y el valor de activos de marketing, se relacionan con la evaluación de operación (es decir, ¿está usted haciendo bien las cosas?). Se requiere de gastos crecientes para tener los rendimientos proyectados sobre inversiones (que se logran mejor) asociados con ellos. La evaluación de activos de marketing todavía no ha "pegado" como requisito, pero es decisiva. Es frecuente que más de la mitad del valor de la compañía no pueda ser explicado con medidas financieras tradicionales (por ejemplo flujo de dinero, activos fijos). Como la administración de activos clave es de gran importancia, parece sólo prudente medir éstos. Por último, para una compañía que se cambia públicamente a la capitalización del mercado es el estándar de oro, a pesar de irregularidades recientes. Si bien es cierto que el enlace de casi todos los productos con la capitalización del mercado es difícil de estimar, y los gerentes de producto raras veces lo intentan, recordar cuál es el estándar ayuda a vendedores a comunicarse con otros en la organización.

Mientras que muchas medidas importantes no varían por tipo de producto (por ejemplo, ventas), las características únicas de algunos mercados pueden crear medidas que son correspondientemente únicas. Como ejemplo, la figura 16.2 muestra algunas de las medidas para productos farmacéuticos controlados comparadas contra las industrias deportivas y la de alimentos. En las industrias relacionadas con alimentos, los gerentes de producto/marca

FIGURA 16.1 **Cadena de valor de las medidas**

1. Qué clientes piensan en usted (medidas de clientes)
2. Qué tan bien vende usted en el mercado del producto
3. Consecuencias financieras
   Efectividad del programa/rendimiento sobre inversiones
   El valor de activos de marketing (marcas, clientes)
   Valor de mercado (acciones)

FIGURA 16.2 Medidas clave por industria

Alimentos	Farmacéuticos	Deportes
Ventas	Volumen en dinero	Asistencia
Volumen	Encuestas de médicos	Porcentaje de público en televisión
Participación	Perfiles de médicos	Licencias de ventas
Artículos	Datos de prescripciones	Base de fanáticos
Exhibiciones	Datos de procedimiento	Equipo favorito
FSI	Datos de diagnóstico	Jugadores favoritos
Penetración		Demografía de aficionados
Ciclo de compra		Participación de mercado
Cambio		
Lealtad		
Cambio		
Cupones		
Paquetes de bonos		

Fuente: Presentación dada por James W. Masterson, *Marketing Science Institute on Marketing Metrics*, 5 de octubre del 2000.

están interesados en saber cómo funcionan las promociones de inserto, como muestreos o degustaciones, para el "levante" o aumento de ventas; por conocer las consecuencias de góndolas en los pasillos del autoservicio, y entender cómo afectan sus estrategias de marketing los tiempos de compras mutuas de la categoría y la marca. Los gerentes de productos farmacéuticos están interesados en percibir cuáles médicos prescriben sus medicamentos, acciones de prescripciones y datos sobre diagnósticos y nuevos procedimientos médicos. Los gerentes de ventas de artículos deportivos miden la asistencia al estadio, ingresos por licencia de logotipos y participación de mercado con respecto a otros productos de entretenimiento. Reconociendo estas diferencias, es posible centrarse en medidas que es probable sean relevantes en todo un ancho espectro de productos.

Medidas con base en un consumidor

La figura 16.3 da algunas medidas con base en un consumidor. Varias de éstas son de particular interés. La "participación de competencia genérica" se basa en el análisis del capítulo 3 que considera a la competencia como a aquellos productos y servicios que satisfacen la misma necesidad (genérica) y rebasa la definición normal de participación de mercado. Este concepto se puede personalizar a una categoría de producto individual. Por ejemplo, un gerente de producto para la tarjeta Discover Card de Sears podría expandir el conjunto de tarjetas de crédito para que incluyan tarjetas de tiendas de departamentos, tarjetas de débito, tarjetas American Express que no permiten saldos recurrentes y dinero.

FIGURA 16.3 Medidas con base en un consumidor

Medidas	Fuentes de información
Participación de competencia genérica	Encuestas, grupos de enfoque
Penetración	Fuentes en cadena, internas, vendedores, encuestas
Prueba	Fuentes en cadena, encuestas
Calidad percibida	Encuestas
Satisfacción del cliente	Encuestas
Quejas	Internas
Deserción de clientes	Vendedores
Lealtad	Encuestas, fuentes en cadena
Ventas al mismo cliente	Internas
Valor de por vida del consumidor	Internas

FIGURA 16.4 **Medidas de nivel de marca/producto**

Medidas	Fuentes de información
Medidas de equidad de marca	Encuestas
"Salud" de marca	Fuentes en cadena, encuestas
Prima en precios	Internas

Por lo tanto, "participación de cartera" sería un indicador del porcentaje de veces que la Discover Card se usa para cualquier pago. Una prueba es relevante para nuevos productos porque un nuevo producto raras veces tendrá éxito a menos que un número suficiente de familias o de compañías la prueben. El valor de por vida del consumidor (vea el capítulo 14) es una cantidad que se puede usar para poner un valor en una compañía como es Amazon. Las deserciones de clientes son controladas por muchas compañías porque señalan posibles debilidades en la línea del producto o en aspectos de la estrategia de marketing. La satisfacción es una medida trascendente, aun cuando el exceso de apoyo en ella conduce a decisiones no óptimas (es decir, tener un número pequeño de consumidores extasiados).

Medidas del mercado del producto

Es un grupo clave de medidas que sirve para medir la equidad o fuerza de una marca (figura 16.4). Un conjunto de medidas se centra en calcular la equidad de marca o el valor percibido de una marca. Como ya aprendió en el capítulo 8, existen varios esfuerzos comerciales. La agencia de publicidad Young & Rubicam ha patentado su propia medida llamada Brand Asset Valuator. Landor Associates y Millward Brown, empresas de consultoría, también lo han hecho. Las empresas interesadas en desarrollar sus propias encuestas pueden seguir modelos conceptuales creados por Aaker (1995) y Keller (2002). La fuerza de una marca también se puede estimar con el uso de una prima de precios que se puede obtener en el mercado con respecto a un competidor. La "salud" de marca (Bhattacharya y Lodisch, 2000) puede ser considerada como una combinación del actual "bienestar" de una marca (por ejemplo su participación de mercado) y su resistencia a una "enfermedad", como es qué tan leal es su base de clientes a un ataque lanzado por un competidor.

Aun cuando hay varias medidas posibles, dos de ellas predominan: ventas y participación. Estas medidas "de suma importancia" fueron durante mucho tiempo la meta del marketing (es decir, antes del actual enfoque que se basa en utilidades y crecimiento rentable).

Medidas financieras

Estas medidas (figura 16.5) varían desde ingresos por ventas hasta utilidades, margen, etcétera. Son los resultados determinantes para evaluación de presupuestos. Dicho con fran-

FIGURA 16.5 **Medidas financieras**

Medidas	Fuentes de información
Ventas	Rendimiento sobre inversiones, fuentes en cadena, internas, vendedores
Utilidad	Internas
Márgenes	Internas
Productividad	Internas
ROI	Internas
Inversión en marketing	Internas

FIGURA 16.6 Medidas de mezcla de marketing

Medidas	Fuentes de información
Publicidad	
Conciencia	Encuestas
Recordación	Encuestas
Actitud	Encuestas
Elasticidad	Internas
Tamaño de consideración establecida	Encuestas
ROI	Internas
Imagen de marca	Encuestas
Medios (puntos brutos de clasificación, participación de voz)	En cadena
Generación principal	Internas
Ventas adicionales	Internas
Promoción	
Ventas adicionales	En cadena, internas
Prueba	En cadena, encuestas
Repetir	En cadena, encuestas
ROI	Internas
Largo plazo contra corto plazo	En cadena, internas
Distribución	
Ventas	Internas
Costo	Internas
% de volumen de toda la mercancía	En cadena
Decoración	Internas
Número de distribuidores	Internas
Ventas por tienda/(unidad en existencia)	En cadena, internas
Precio	
Ventas	En cadena, internas
Precio relativo	En cadena, internas
Elasticidad	Internas
% de lista obtenido	Internas
Fuerza de ventas:	
Productividad (trabajo)	Internas
Ventas comparadas con metas	Internas
Satisfacción al cliente	En cadena
Ganado/perdido	Internas
Servicio al cliente:	
Tiempo para servicio	Internas
% resuelto en primer intento	Internas
Operación percibida	En cadena
Costos	Internas

queza: si no hay utilidades, no hay aprobación. Un método sencillo para evaluar el valor financiero (para la compañía) de una marca es calcular el ingreso extra generado por una marca contra un competidor genérico (Ailawadi, Lehmann y Neslin, 2003).

Medidas de mezcla de marketing

Cada uno de los elementos del programa tiene sus propios resultados directos que a su vez llevan al cliente, marketing de producto y resultados financieros. Algunas medidas empleadas por gerentes de producto para evaluar la mezcla de marketing se muestran en la figura 16.6. En cada caso, el costo también es necesario para evaluar el impacto neto contra el bruto.

Publicidad

Las medidas más comunes por las cuales los gerentes de producto miden la efectividad de la publicidad son la información al cliente, recordación, cambio en actitudes y ventas adicionales. Las primeras tres son medidas ya sea con encuestas comerciales o patrocinadas por la compañía. De particular interés son las ventas *adicionales*, esto es, la brecha entre las ventas observadas y qué ventas hubieran sido sin el cambio en texto de publicidad o aumento en el gasto (conocido como *peso*). Los análisis de ventas adicionales pueden ser efectuados usando ventas internas y datos de publicidad. El cálculo de elasticidades de publicidad, que es el cambio de porcentaje en ventas debido a un cambio de 1 por ciento en publicidad, requiere alguna forma de análisis estadístico de ventas y datos de precios.

Además de respuesta de ventas y medidas de reconocimiento/recordación/actitud, los gerentes de producto con frecuencia miden la publicidad con medidas tradicionales de medios, que no miden respuesta al cliente. Estas medidas incluyen puntos brutos de calificación (PBC) que son una combinación de alcance (número de personas alcanzadas por la publicidad) multiplicado por frecuencia (número promedio de exposiciones teóricas con base en el número de anuncios colocados). Del mismo modo, la participación de voz (RDV), como se describe en el capítulo 11, mide el gasto con respecto al de la competencia y a veces se compara con la participación de mercado. Los datos necesarios para estas medidas suelen ser recabados por empresas comerciales que se especializan en dar seguimiento a medios como son Competitive Media Reporting.

Existen otras interesantes medidas de publicidad. Algunas compañías dan seguimiento al tamaño promedio y composición de lo que llaman *conjunto de consideración*, el cual es un conjunto de marcas que un cliente normalmente considera cuando hace una compra. Es evidente que en cuantos más conjuntos de consideración se encuentre usted, mayores serán las ventas que resultarán (y lo contrario). Puesto que las marcas entran y salen de conjuntos de consideración, el seguimiento es una actividad importante. Los datos de encuestas, incluyendo sesiones de grupo, son necesarios para esta medida. Para productos industriales de alto costo, los anuncios en revistas de comercio y otras no resultan normalmente en ventas sino que más bien producen a veces *pistas* o preguntas que son rastreadas por una llamada de ventas.

Promoción de ventas

Las medidas normales para promociones de ventas son ventas adicionales, pruebas, ventas repetidas y rendimiento sobre inversiones. Por lo general, éstas se calculan con el uso de fuentes de datos en cadena, pero también se pueden medir con encuestas y análisis internos.

Una distinción de particular interés se puede obtener entre los efectos de promociones a corto y largo plazos. Mientras que las promociones se usan por lo general para "aumentos" de corto plazo en ventas, se ha encontrado que pueden tener efectos a largo plazo (Mela, Gupta y Lehmann, 1997). La existencia de efectos a largo plazo se puede determinar con análisis estadístico de datos ya sea en cadena o internos.

Distribución

Las medidas de canal incluyen ventas y costos de la estructura de distribución. Para productos vendidos a través de canales minoristas, se usa el porcentaje de volumen de toda la mercancía (VTM). Éste es el porcentaje del volumen de categoría en el campo de comercio minorista que está representado por las tiendas en las que se distribuye la marca. Por ejemplo, si su marca tiene una medida de VTM de 80 por ciento, está en tiendas que representan 80 por ciento del volumen de esa categoría. Se usan medidas específicas en tienda como

son el número de cartulinas de decoración y altura de estantes. Las medidas relacionadas se centran en ventas por tienda o cartulinas de decoración en estantes.

Precio

Las medidas de precios incluyen las de ventas y elasticidad. Los gerentes de producto también están interesados en precios con respecto a la competencia. En particular para los productos industriales una buena medida de la marca, trabajo de venta y otros programas de marketing es el promedio de porcentaje de precios de lista obtenido (o el porcentaje vendido en transacciones). Los porcentajes bajos indican que con frecuencia se dan grandes descuentos para ganar negocio.

Fuerza de ventas

La figura 16.6 es una lista de cuatro medidas comunes que se emplean para evaluar el trabajo de los vendedores o fuerza de ventas. La medida de productividad (ingreso de ventas por empleado) es la medida financiera estándar. También es normal analizar cuentas ganadas y perdidas y derivar estadísticas para sus tendencias. Medir la fuerza de venta contra metas o cuotas es por lo general parte del programa de compensaciones. Por último, se está haciendo más común medir y compensar la fuerza de ventas con base en medidas de satisfacción al cliente.

Servicio al cliente

Todos los productos, físicos y servicios, tienen importantes componentes de servicio al cliente, el cual puede ser el intento por solucionar cualquier problema que tenga el cliente; desde reparaciones hasta preguntas por el uso de un producto. Algunas medidas clave se basan en el rendimiento, por ejemplo el tiempo promedio para obtener el servicio, el porcentaje de problemas resueltos en el primer intento y costos de servicio. De una manera nada sorprendente, una medida con base en el cliente es la calidad percibida del servicio proporcionado por la compañía.

MEDIDAS DE LA WEB

Aun cuando el perfil del plan de marketing que se muestra en el apéndice al capítulo 2 pone un sitio Web como parte de programas de marketing, Internet ha generado su propio conjunto de medidas, algunas de las cuales son diferentes de las previamente estudiadas (vea la figura 16.7).

FIGURA 16.7 **Medidas de la Web**

Medidas	Fuentes de información
Ventas	Internas
Éxitos/visitas	En cadena, internas
Visitas repetidas	En cadena, internas
“Visitas pegajosas”	Internas
Porcentajes de conversión	Internas
Ingreso/cliente	Internas
Utilidad/cliente	Internas
Costo de adquisición de un cliente	Internas
% de ingreso por visitas repetidas	Internas
Carros de compra abandonados	Internas
Ventas digitales/totales	Internas
Visitas a páginas	En cadena, internas

FIGURA 16.8 Primeras 10 propiedades de la Web: enero de 2001

Fin de semana del 21 de enero de 2001, Estados Unidos			
Propiedad	**Audiencia única**	**Alcance %**	**Tiempo por persona**
1. Sitios Web AOL	28 337 785	43.09	16: 19
2. Yahoo!	23 448 157	35.66	27: 46
3. MSN	21 831 983	33.20	21: 04
4. Lycos Network	7 300 923	11.10	06: 56
5. Excite@Home	7 122 291	10.83	16: 34
6. Microsoft	6 981 513	10.62	06: 22
7. Walt Disney Internet Group	5 523 766	8.40	14: 52
8. eBay	5 364 633	8.16	43: 10
9. Time Warner	4 760 548	7.24	10: 22
10. eUniverse Network	4 249 666	6.46	09: 05

Los cálculos de uso reportados de Internet se basan en una muestra de familias que tienen acceso a Internet y usan las siguientes plataformas: Windows 95/98/NT, y MacOS 8 o posteriores.

El universo de Nielsen/NetRatings Internet está definido como todos los miembros (dos años de edad o mayores) de familias estadounidenses que actualmente tienen acceso a la Internet.

Muchas de las medidas de la Web se centran en el aspecto de ventas electrónicas, es decir, suponen que se pueden hacer compras. Muchos sitios son, desde luego, sólo para fines de información, pero un atractivo importante de hacer negocio en la Web es que se obtienen resultados fácil y rápidamente. Casi todas las medidas pueden ser determinadas por la compañía que corre el sitio o por su compañía anfitriona de sitio (éstas dos son conocidas aquí como fuentes internas de información).

Por lo tanto, el volumen de ventas es una medida obvia. Del mismo modo, los sitios o visitas que son un "éxito" y repiten visitas siempre se miden. Además de medidas internas, empresas como Mediametrix y NetRatings de Nielsen proporcionan a la industria datos sobre visitas a sitios. Asimismo, los patrocinadores de sitios están interesados en lo "pegajoso" del sitio, cuánto tiempo permanece un visitante en un sitio y en el número de visitas a páginas, así como cuántas páginas dentro de un sitio visita un potencial consumidor.

Por ejemplo, la figura 16.8 muestra algunos datos de muestra de enero de 2001 para los primeros 10 sitios Web en términos de su audiencia única.[1] Como se puede ver, AOL, Yahoo! y MSN dominaron en términos de audiencia "única" y alcance (el porcentaje de familias que contratan la Web y que usan el sitio). No obstante, eBay dominó en términos de "pegajoso" con un tiempo promedio de casi 50 minutos.

Con la fuerte caída en el valor de las acciones de compañías en Internet en el año 2000, los potenciales inversionistas y analistas empezaron a poner más atención a la rentabilidad del sitio. Por lo tanto, muchas de las medidas de la figura 16.7 tienen la finalidad de dar una perspectiva de "utilidades" al sitio Web. Una noción clave es el *porcentaje de conversión* del sitio, que es el porcentaje de visitantes que se "convierten" en consumidores. Los ingresos y utilidad por consumidor se explican por sí mismos. Con numerosos sitios Web que emplean grandes sumas de dinero para adquirir consumidores, los analistas están interesados en costos promedio de adquisición de clientes. Hasta dos tercios de todos los

[1] Por lo general, Mediametrix sólo cuenta visitantes "únicos" dentro de un periodo, por ejemplo un mes. No se duplican visitantes únicos; un visitante se cuenta sólo una vez si visita el sitio varias veces.

FIGURA 16.9 **Porcentaje de empresas que reportan medidas al consejo**

Medida de marketing	Estados Unidos (n = 224)	Japón (n = 117)	Alemania (n = 120)	Reino Unido (n = 120)	Francia (n = 116)	Total
Participación de mercado	73	57	97	80	90	79
Calidad percibida de producto o servicio	77	68	84	71	75	77
Lealtad o retención de consumidor	67	56	69	58	65	64
Rentabilidad de consumidor o segmento	73	40	74	65	59	64
Precio relativo	65	48	84	53	63	63
Valor de por vida de un consumidor o segmento real o potencial	32	35	51	32	58	40
Promedio	64	51	77	60	68	

Fuente: Barwise y Styler (2002).

consumidores de la Web ponen artículos en sus carros de compra virtuales pero nunca pagan. Esto varía entre sitios y obviamente que es útil dar un seguimiento.

Muchas compañías, por ejemplo Wal-Mart, ofrecen oportunidades en línea y fuera de línea para hacer compras. Esta estrategia llamada de "click y pegar" está emergiendo como el método dominante para los comerciantes en la Web, como una forma que atrae nuevos consumidores y crea una ventaja competitiva sobre sitios de "puro juego", al permitir que los consumidores devuelvan artículos no deseados en las tiendas en lugar de hacerlo por correo. Por lo tanto, una medida útil en este contexto es la relación entre ventas digitales y totales.

RESUMEN

El marketing impacta más que las transacciones de ventas. En particular, influye en la viabilidad a largo plazo del negocio por medio de su impacto en los activos intangibles de marcas y clientes. Si bien casi todos los planes no consideran explícitamente un impacto en la equidad de marca y el valor de por vida del consumidor, deben hacerlo, ya que estos factores determinan el ingreso futuro y por lo tanto el valor financiero (mercado accionario) del negocio. Las inversiones en equidad de marca o adquisición de consumidores raras veces funcionan en un año, y pedir que lo hagan significa tratar los gastos como gastos y no como inversiones. El resultado puede ser una grave falta de inversión.

¿Qué reporta el marketing al resto de la organización? Una encuesta en cinco países a directores generales de ventas (Barwise y Farley, 2003) indica que la participación es, con excepción de Japón, la medida más probable para llegar al consejo (figura 16.9).

Por supuesto que la mayoría de gerentes de producto no reportan al consejo. Por lo tanto, se centran en clientes y medidas de mercado de producto para fines de diagnóstico y en medidas financieras para evaluar programas y justificar presupuestos. Mientras que las medidas de control pueden ser menos emocionantes que diseñar textos de anuncios, son determinantes. Como muchos lo han sugerido, incluyendo a Deming, si no lo mides, no lo manejarás.

Bibliografía

Aaker, David A. (1995), *Building Strong Brands*, Nueva York: The Free Press.

Ailawadi, Kusum L., Donald R. Lehmann y Scott A. Neslin (2003), "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity", *Journal of Marketing*, octubre, pp. 1-17.

Ambler, Tim (2000), *Marketing and the Bottom Line*, Londres: Financial Times/Prentice Hall.

Barwise, Patrick y John U. Farley (2003), "Which Marketing Metrics Are Used and Where?, *Marketing Reports*, 2a. ed., pp. 105-107.

Barwise, Patrick y Alan Styler (2002), *Marketing Expenditure Trends*, Londres, Reino Unido: London Business School.

Bhattacharya, C. B. y Leonard M. Lodish (2000), "Brand Health: Basic Concepts and a Store Scanner Data Application", Documento de trabajo, Boston University.

Keller, Kevin Lane (2002), *Strategic Brand Management*, 2a. ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Mela, Carl F., Sunil Gupta y Donald R. Lehmann (1997), "The Long-Term Impact of Promotion and Advertising on Consumer Brand Choice", *Journal of Marketing Research*, mayo, pp. 248-261.

Apéndice A

Medición del valor de los clientes

Consistente con la imagen de un cliente como activo fijo, el valor individual es simplemente el margen neto descontado en el tiempo, derivado de ese cliente. El valor esperado depende de la probabilidad de retención (r) y del margen (m) en el tiempo, así como del costo anual para mantener ese cliente como una cuenta (A). Esto se puede establecer fácilmente como una hoja de cálculo estándar (figura A.1) y el valor calculado de conformidad.

Además del valor directo de la relación de clientes con una firma, desde luego, hay valor simplemente en tener clientes (que sirven como anuncio, en particular cuando son celebridades) y en lo que ciertos clientes comunican a otros (recomendación verbal y, hoy en día, de manera decisiva, la recomendación en la Web) y a influyentes (por ejemplo reglamentos del gobierno, grupos guardianes). Éstos pueden arrollar al impacto directo de una relación particular entre compañía y cliente, pero, para esta sección, conviene centrarse en el valor directo de clientes.

El valor total de clientes es simplemente el valor de un cliente promedio multiplicado por el número de clientes. En forma más general, el valor neto total es

Valor de clientes = suma en el tiempo de:

$$\begin{pmatrix}\text{Número de}\\ \text{clientes en}\\ \text{el tiempo t}\end{pmatrix}\begin{pmatrix}\text{Margen}\\ \text{promedio neto}\\ \text{el tiempo t}\end{pmatrix}-\begin{pmatrix}\text{Costos}_t\text{ de}\\ \text{adquisición}\\ \end{pmatrix}-\begin{pmatrix}\text{Costos}_t\text{ de}\\ \text{retención}\\ \end{pmatrix}-\begin{pmatrix}\text{Costos}_t\text{ de}\\ \text{expansión}\\ \end{pmatrix}$$

En un caso *muy* especial, el valor de un cliente se puede reducir a una fórmula sencilla. En específico, si 1) el porcentaje de retención es constante en el tiempo y 2) el porcentaje de crecimiento/expansión es constante en el tiempo (suposición por lo común insostenible si el porcentaje de crecimiento es positivo porque el crecimiento se reduce al final), el valor de un cliente se reduce a una fórmula.

Para un horizonte[1] infinito en el tiempo.

$$\text{VOC} = \sum_{K=1}^{\infty} \frac{(M-A)r^{K-1}(1+g)^{K-1}}{(1+d)^{K-1}} = \frac{(M-A)}{1-\dfrac{r(1+g)}{1+d}} = \frac{(M-A)(1+d)}{1+d-r(1+g)}$$

[1] Nota: Estas fórmulas funcionan cuando $\frac{r(1+g)}{1+d}$ es menor a 1.

FIGURA A.1 **Cálculo del valor de un cliente: formato de hoja de cálculo**

	Valor en años					
	1 (actual)	**2**	**3**	**4**	**...**	**n**
Probabilidad de retención (*r*)	1	r_2	r_2r_3	$r_2r_3r_4$	...	$r_2r_3\ldots r_n$
Margen bruto (*m*)	m_1	m_2	m_3	*m*4	...	m_n
Margen esperado (*r*)(*m*)	m_1	r_2m_2	$r_2r_3m_3$	$r_2r_3r_4m_4$	...	$r_2r_3\ldots r_nm_n$
Costo anual de mantenimiento de cuenta	A_1	A_2	A_3	A_4	...	A_n
Margen neto	$m_1 - A_1$	$r_2(m_2 - A_2)$	...			
Factor de descuento	1	$\frac{1}{1+d}$	$\left(\frac{1}{1+d}\right)^2$	$\left(\frac{1}{1+d}\right)^3$	...	$\left(\frac{1}{1+d}\right)^{n-1}$
Valor descontado						

donde:

M = Margen.
A = Costo anual constante de mantenimiento (retención) de cuenta.
r = Porcentaje (constante) de retención.
g = Crecimiento en porcentaje de margen (constante).
d = Porcentaje constante de descuento.

Para un horizonte finito en el tiempo (n años) esto se convierte en:

$$\text{VOC} = \sum_{K=1}^{n} \frac{(M-A)r^{K-1}(1+g)^{K-1}}{(1+d)^{K-1}} = (M-A)\frac{\left[\frac{r(1+g)}{1+d}\right]}{\left[\frac{r(1+g)}{1+d}\right]}$$

En el caso cuando el porcentaje de crecimiento es 0 (es decir, el margen es constante en el tiempo) en un horizonte infinito, esto se reduce a la sencilla fórmula para una anualidad:

$$\text{Valor de un cliente } = \frac{(M-A)(1+d)}{1+d-r}$$

EJEMPLO

Para un ejemplo interesante, considere a Federal Express cuando empezaron a introducir el Courier-Pak (Lovelock, 1976). En oscuros y viejos días de 1976, vendían Courier-Paks en \$12.50 y tenían un costo variable de \$4.00 para un margen por paquete de \$8.50. Un tipo de cuenta eran empresas del negocio de publicidad. Específicamente, 140 cuentas de anunciantes constituían 2 285 paquetes por mes. A estos datos agregue las siguientes suposiciones:

FIGURA A.2 **Valor de una cuenta de publicidad: método de hoja de cálculo**

	Margen	Retención	Factor de descuento $\left(\frac{1}{1.12}\right)$	Valor presente
1	1 617	1	1	1 617
2	1 617	.9	.89	1 299
3	1 617	.81	.80	1 037
4	1 617	.729	.71	840
5	1 617	…	…	…
6	1 617			
7	1 617			
8	1 617			
9	1 617			
10	1 617	.387	.360	225
Total				

1. El margen permanece constante (es decir, el número de paquetes por cuenta por el margen por paquete sigue igual).
2. El porcentaje de retención es 90 por ciento (lo que parece razonable para clientes satisfechos).
3. El porcentaje apropiado de descuento es 12 por ciento.

La cuenta típica de publicidad genera entonces 2 285/140 = 16.32 paquetes por mes, o sea (16.32)(12) = 196 paquetes por año. Esto se traduce en un margen por año de (196)(8.50) = $1 617. Con el método de hoja de cálculo y un horizonte de 10 años se produciría entonces la figura A.2, y por lo tanto un valor de alrededor de $7 200. Desde luego podría usar un horizonte infinito, pero como el margen es constante, esto suma poco al valor total descontado como se ve enseguida:

1. Horizonte infinito: $\text{VOC} = \left(\dfrac{1617}{1 - \dfrac{0.9}{1.12}} \right) = \$8\,085$

2. Horizonte de 10 años: $\text{VOC} = 1617 \dfrac{1 - \left(\dfrac{0.19}{1.12}\right)^{10}}{\left(1 - \dfrac{0.9}{1.12}\right)} = 1617 \left(\dfrac{1 - .11}{.20} \right) = \$7196$

IMPULSORES DEL VALOR

Los impulsores clave del valor de un cliente en particular son 1) el porcentaje de retención y 2) la expansión (es decir, el porcentaje de crecimiento). En el ejemplo previo, suponga

que el porcentaje de retención fue 80 por ciento en lugar de 90 por ciento. Con un horizonte infinito, el valor se reduce a

$$\frac{1617}{\left(1-\frac{0.8}{1.12}\right)}=\$5660$$

o sea 70 por ciento del valor a un porcentaje de retención de 90. Análogamente, si la retención pudiera aumentarse a 95 por ciento, el valor se convierte en:

$$\frac{1617}{\left(1-\frac{0.95}{1.12}\right)}=\$10653$$

que es 32 por ciento mayor que su valor anterior. Por lo tanto, el valor de un cliente es muy sensible al porcentaje de retención.

De igual modo, el porcentaje de expansión (o contracción) tiene un impacto importante sobre el valor del cliente. Por ejemplo, si supone un porcentaje de crecimiento negativo de 10 por ciento, el valor de horizonte infinito se convierte en

$$\frac{1617}{1-\frac{(.9)(.9)}{1.12}}=\$5842$$

o sea 28 por ciento menos. Al igual que el nivel en conjunto (empresa), la expansión proviene de una combinación de adquisiciones de un nuevo cliente y la expansión de ventas (margen) de los mismos.

Hay buenas y malas noticias en estas sensibilidades. La buena es que es claro lo que se puede hacer para mejorar el valor: aumentar la retención (por ejemplo, a través de satisfacción, si no hay barreras para salir) y expandir relaciones con clientes (por ejemplo, ventas cruzadas o mejorar la mezcla de productos). Además, pequeños cambios hacen una gran diferencia, justificando así de una manera potencial la actividad de ventas como efectivas en costos. Por otra parte, la mala noticia es que pequeños cambios en los parámetros llevan a grandes cambios en valuación, y hay una oportunidad obvia para alterar los números y justificar una decisión particular.

Apéndice B

Mercado y marca

Apéndice elaborado por Diana Dávila, catedrática de mercadotecnia de la Escuela de Negocios, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México.

ANTECEDENTES Y VALOR DE MARCA

De acuerdo con la American Marketing Association (AMA), la marca es un nombre, signo, símbolo, diseño o la combinación de todos estos términos que busca identificar un bien o servicio de entre un grupo para diferenciarse de la competencia. De ahí que cuando un mercadólogo elabora un nombre, logo o símbolo para un nuevo producto está creando también una marca.

La palabra **marca** tiene su origen en la antigua costumbre de imprimir una seña en el ganado con un hierro caliente, al cual se le llamaba marca (en inglés *burning stick*), de esta manera se podía distinguir al propietario de los animales. Los antiguos egipcios utilizaban marcas de supervivencia desde el 2700 a.C., cuando marcaban a sus animales para poder identificarlos entre los animales robados. Alrededor del siglo X, los mercaderes imprimían señas especiales en su mercancía para reconocerla y así probar que eran de su propiedad cuando éstas eran robadas por los piratas. La marca también se utilizó para marcar a las personas que eran vendidas como esclavos.

El concepto de marca en el siglo XXI ha evolucionado para tomar un papel más importante que ser sólo el diferenciador de los productos. El concepto actualmente implica crear lazos estrechos entre el consumidor y la empresa, por esta razón las organizaciones invierten y arriesgan grandes sumas de dinero en desarrollar las marcas.

La marca es un arma estratégica que se distingue entre otros productos de la competencia. Las marcas no nacen como tales, sino como bienes de consumo (*commodities*), de ahí que Coca-Cola nunca pensó, por ejemplo, establecerse como una de las marcas más poderosas, sólo buscaba crear un tónico. De la misma forma los creadores de Nike sólo querían producir zapatos cómodos para correr, nunca imaginaron que tendrían uno de los activos intangibles más valiosos en su género.

Las marcas más poderosas crean enormes ingresos y ganancias para las empresas, lo cual se refleja en el valor de sus acciones. El **valor de marca** o *brand equity* surge del reconocimiento y conciencia de la marca, es decir, la lealtad y la percepción de calidad que se tiene de ella, y las asociaciones positivas y experiencias favorables de compra. En este

sentido se habla de mayor posicionamiento en la mente del consumidor —la mejor marca de su categoría— y por eso el consumidor la prefiere.

El valor financiero de mercado se da por la generación de dinero que los activos tangibles e intangibles generan. La marca, como ya se mencionó anteriormente, es uno de los intangibles de mayor valor de una empresa.

Las firmas que acumulan activos intangibles tienen más probabilidad de crear riqueza para sus accionistas que aquellas que no los tienen. Marcas establecidas y poderosas pueden generar mayores ganancias a sus accionistas que aquellas que no las desarrollan. Como se comentó en el capítulo 8, el valor de marca se da en libros utilizando diferentes parámetros de empresas especializadas en el tema.

CONCEPTO Y ESENCIA DE LAS MARCAS

Atributos físicos, psicológicos y emocionales

Revisemos qué proporcionan las marcas a los consumidores desde tres perspectivas: atributos físicos, psicológicos y emocionales. También veremos la proposición de valor de la marca, que es en sí la manifestación de los beneficios funcionales y emocionales que brinda una marca y que otorgan valor al cliente:

- Los beneficios funcionales de una marca se dirigen a la satisfacción de alguna necesidad básica del cliente y, en ese sentido, tienen poca capacidad de diferenciación (casi todas las aguas minerales tienen el beneficio funcional de saciar la sed). Según la definición de Keller (1998), el aspecto funcional de la marca se refiere a su capacidad de solucionar problemas, por ejemplo, que una pasta Colgate pueda remover el sarro, o bien, que el shampoo Head & Shoulders elimine la caspa.
- El segundo aspecto, el psicológico o de experiencia, tiene que ver con el nivel de placer que genera la marca en el individuo: un ejemplo del primero es el placer de comer una barra de chocolate Snickers; y del segundo es el despertar cognoscitivo en el individuo, como podría ser jugar y experimentar con un Lego.
- Finalmente, el aspecto emocional o simbólico es el que se refiere a los beneficios generados por lo que la marca dice del consumidor, a éste y a los que lo rodean, es decir lo que refleja la personalidad de la marca en el consumidor. Los beneficios emocionales se dirigen a la identificación entre la marca y el cliente, y son cada vez más efectivos en la diferenciación y la lealtad hacia la marca: "El agua embotellada Perrier no sólo sacia mi sed sino que me identifica como un determinado consumidor"; "Harley Davidson no sólo me transporta sobre dos ruedas sino que expresa mi personalidad..." Un ejemplo más es el Vodka Absolut, que tiende a describir juventud, aventura y modernidad (Aaker, 1997), o Neiman-Marcus que denota actualidad, moda y elegancia. Algunos autores recientes denominan a este efecto **branding emocional**, ya que se utilizan tácticas narrativas para demostrar una empatía con las aspiraciones y circunstancias diarias del consumidor con objeto de generar sentimientos cálidos y agradables hacia las marcas.

Percepciones y motivación

El efecto simbólico de las marcas ha sido estudiado desde dos puntos de vista: congruencia con el consumidor (Dolich, 1969) y personalidad de la marca (Aaker, 1997). Ambos puntos de vista han sido revisado por varios investigadores y existe mucha literatura al respecto.

La **congruencia con el consumidor** mide qué tanto el consumidor se identifica con la marca, es decir, cuánto se ve a sí mismo reflejado en la marca. Y se puede clasificar mediante las siguientes percepciones:

La imagen de la marca y la del consumidor *son iguales desde la perspectiva del consumidor*

La imagen de la marca *es la ideal* o *la que desea reflejar el consumidor*

La imagen de la marca y la del consumidor *son la misma desde la percepción de los que rodean al consumidor*

La imagen de la marca es la que el *consumidor utiliza para ser aceptado por quienes lo rodean*

El concepto de **personalidad de marca** se define como el conjunto de características humanas relacionadas con ésta.

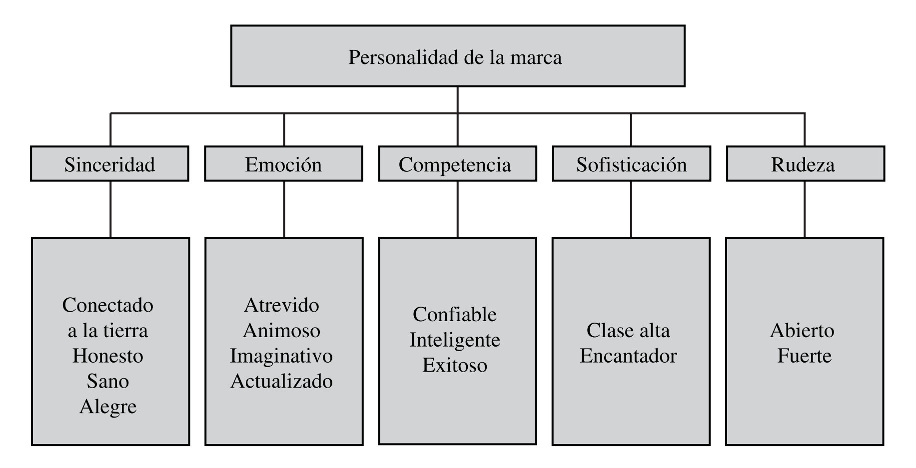
Los consumidores al adquirir sus marcas predilectas inconscientemente las asocian con atributos de las personas. Si las marcas fueran personas, ¿cómo las describiría? Existen asociaciones comprobadas: la asociación de Marlboro con el hombre aventurero que todo lo puede; la de Coca-Cola como la marca "cool"; o Google como la marca joven, excitante y de vanguardia. Todas ellas toman rasgos humanos que hacen al consumidor identificarse con ellas.

Los estudios realizados por Jennifer Aaker (1997) originaron un cuadro interesante de la relación entre las características de los seres humanos con las marcas.

Está comprobado que hay una relación entre la elección de las marcas y las características que el consumidor desea reflejar en su entorno. Estos dos aspectos nos llevan a pensar que el gerente de producto debe tener una definición clara de la personalidad de la marca, lo que quiere reflejar y lo que quiere hacer sentir al consumidor. Por lo que no debe dudar en ningún momento en realizar sesiones de grupo antes de lanzar su marca para verificar que la personalidad de marca que quiere reflejar sea exactamente la misma que el consumidor percibe.

Ambientes creados para la marca

Los ambientes o entornos de la marca han tomado relevancia ya que las organizaciones consiguen hacer más tangible su "promesa de marca" y, por tanto, más comprensible y familiar para sus diversas audiencias. Es muy importante el acierto en el diseño de la marca, ya que



a través del ámbito físico se facilita una percepción favorable en los clientes, empleados, accionistas, medios de comunicación, entre otros.

Todo este conjunto de acciones que conforman la estrategia de posicionar una marca a través de todos los detalles físicos posibles es consecuencia del importante papel que ha tomado el componente emocional frente al racional en la propia percepción de la marca. Esto se ve representado a través de fachadas, oficinas, aparadores, *lay-outs* de tiendas, etc., y no es otra cosa que agregar valor a la marca. El efecto producido en los clientes —sean potenciales o materiales— será muy positivo para la compañía y ayudará a fortalecer su imagen, la cual podrá ser percibida a través de los cinco sentidos. Muchos hablan de este concepto como el marketing de experiencia.

Del mismo modo, una imagen bien cuidada de marca contribuirá a generar sentido de pertenencia (*belongs to*) en los empleados o, como se ha denominado por su creciente importancia, en el cliente interno. La retención y motivación del talento es uno de los principales desafíos actuales en las organizaciones, de ahí la importancia de ofrecer un ambiente de trabajo único e innovador.

El ambiente que se crea en torno de la marca otorga al consumidor un grado de confianza hacia la empresa, sus productos o servicios. Funciona como un aval o garantía. Permite la asociación de esa marca con una empresa, producto o servicio determinado, sustrayéndolo del anonimato y facilitando la decisión de consumo.

COMUNICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA MARCA

Como ya se había comentado en el capítulo 8, la marca es un activo empresarial generador de valor. La condición para que la marca aumente su *brand equity* es administrarla estratégicamente, lo cual implica realizar ciertas tareas:

1. **Creación del código de marca** Identidad de marca, proposición de valor y posicionamiento estratégico.

   Como ya revisamos, crear la identidad de la marca es también crear su personalidad propia con base en el mercado objetivo al que se desea llegar, y validar si la personalidad que desea proyectar el gerente de producto es la misma que percibe el consumidor.

   Al crear la propuesta de valor, el gerente de producto debe examinar a detalle el enfoque psicológico y emocional que desea lograr para poder empujar al consumidor a desear su marca. También debe ser concreto en los objetivos que desea alcanzar para posteriormente validar que éstos se cumplan.

   Definir el posicionamiento es clave y va de la mano con los dos anteriores, ya que deben estar alineados y ser congruentes. El posicionamiento debe coincidir con la personalidad de la marca y llegar a los sentimientos del consumidor, así como lograr la identificación con el consumidor para invitarlo a la compra y recompra del producto o servicio. El posicionamiento es el espacio que se desea ocupar en la mente del consumidor. Es la claridad con la que el cliente diferencia la marca de otras que hay en el mercado.
2. **Crear una arquitectura de marca** (entiéndase por este concepto a la organización del portafolio de marcas de una compañía, de una familia de productos o servicios, en una estructura que especifica los roles y las relaciones jerárquicas que existen entre ellas) Las marcas son jerárquicas y la marca corporativa representa el mayor nivel en la jerarquía (Keller, 2003) de ahí que hay que clasificarlas (corporativa, familia, de producto)

y administrarlas con base en su valor. Generalmente se establecen cuatro estrategias para determinar la estrategia a seguir según la conveniencia de la empresa.

Nombres de marcas individuales. Se le da un nombre a la marca sin utilizar el nombre de la compañía, esta estrategia permite no afectar la reputación de la empresa, en caso de que el producto no sea exitoso y tenga que salir del mercado. O bien, se utiliza cuando se manejan productos similares dirigidos a diferentes segmentos de mercado (es el caso de las barras Nature Valley, de General Foods).

Mismo nombre de marca para todos los productos. Es el caso de Campbell's, Nike y Dell Computer, que siempre tienen la marca como parte central en sus diferentes productos. Es muy benéfico utilizar esta estrategia cuando la marca está bien posicionada como una marca de calidad en la mente del consumidor en su categoría de producto.

Nombres por líneas de productos. Esta estrategia es útil cuando las marcas de una misma empresa están muy diversificadas y cada categoría de productos es diferente. Es el caso de The Gap, que es dueño de Banana Republic y de Old Navy, o bien de Pampers, Crest y Ariel de Procter & Gamble.

Nombre de la compañía con nombres de los productos individuales. Éste es el caso de Danone, con sus diferentes nombres por línea de productos como Activia, en el que el renombre de la empresa fortalece al producto por su reconocida reputación en el mercado.

3. **Crear la identidad visual corporativa** Es la traducción visual de la identidad corporativa. La identidad visual posee cinco elementos básicos: logotipo, símbolo corporativo, logo-símbolo, colores corporativos y tipografías corporativas. (Dowling, 2001). Mediante un código combinatorio de estos elementos se obtienen las aplicaciones a todos los soportes necesarios para crear la identidad visual corporativa de la empresa (papelería corporativa, empaque, vehículos, interiorismo, publicaciones, promociones, uniforme del equipo de staff, etc.). Un ejemplo de esto es la gran preocupación de las empresas transnacionales que estandarizan la imagen visual de su identidad corporativa (Melewar y Sundders, 2000). En el caso de empresas prestadoras de servicios, en donde el producto es totalmente intangible, crear una identidad visual corporativa es un hecho fundamental para la toma de decisiones de los consumidores (Stern, Zinkman y Jaju, 2001). Algunos aspectos importantes que no deben de perderse de vista en la elaboración y revisión periódica de la identidad visual corporativa son:

- Revisar periódicamente los objetivos de la marca.

  El gerente de producto debe evaluar y considerar estrategias diferentes en el caso de productos de nueva creación, así como revisar periódicamente si la identidad visual de la marca no es obsoleta y si se encuentra alineada con la personalidad que quiere brindar la empresa a la marca. Otro factor a considerar es la revisión de imágenes que no contengan connotaciones negativas.
- Realizar un análisis diacrónico de la identidad visual de la empresa, del sector y de los principales competidores.

  Es de suma importancia tener una comparación de nuestra marca con la de los competidores directos, cómo se lee, qué tan bien está representada en la etiqueta o empaque; y en el caso de servicios: cuál es la imagen de la empresa ante los clientes. Con base en este análisis, el gerente de producto debe de ser capaz de identificar visibilidad, encontrabilidad y el análisis de cómo estamos frente a nuestros competidores.

- Selección de los atributos de identidad a traducir visualmente.

  Dichos atributos van de la mano con la personalidad y aspecto psicológico que se desea alcanzar con la marca, dicho de otra manera es la hora de plasmarlo visualmente.

- Selección y test de nombre: descriptivos, toponímicos, contractivos, simbólicos y patronímicos.

  El nombre debe ser pronunciable y recordable. Esto es particularmente importante cuando nos dirigimos a los niños —incluso se puede crear un nombre divertido de pronunciar cuando son ellos el público, un ejemplo de ello es Chupa-Chups y Hula Hoops—. Muchos de estos nombres usan un truco común, la reiteración de consonantes, además también se vuelven populares entre los adultos, ya que recuerdan a los sonidos de las canciones de la infancia.

  Una vez decidido lo que se quiere expresar, se puede decir de una manera diferente, inusual, y aquí diríamos que está presente el componente artístico, la creatividad. Un caso anecdótico, y que ilustra muy bien lo anterior fue cuando Pfizer, unos años atrás, recurrió a Interbrand para ponerle nombre a su nueva medicina que trataría la disfunción eréctil. El desafío fue, entonces, crear un nombre atractivo y popular que a la vez superase el estigma asociado con la impotencia, y que además fuese suficientemente serio para los doctores y aportase un valor de confianza a los consumidores. Finalmente se nombró Viagra, que sugiere vigor y fuerza.

  Al referirnos a la creatividad, no se trata sólo de que el nombre suene bien, también debe tener significado, porque habrá que explicarlo a los consumidores y a los empleados para motivarlos. Por ejemplo, Google está inspirado en la palabra inglesa "googol", que significa un número muy grande. Eligieron este nombre porque Google es una compañía con un número muy amplio de usuarios y se busca la respuesta correcta para cada uno de ellos.

  La creatividad es cada vez más necesaria. Cada día nos saturamos de mensajes que buscan captar nuestra atención. Esto, unido al hecho de que los nombres registrados aumentan cada año, explica la tendencia en los nuevos nombres que es apelar cada vez más a los componentes aspiracionales del producto en lugar de acudir a lo descriptivo. Un buen ejemplo es Starbucks *versus* Dunkin' Donuts o Yahoo! *versus* InfoSeek. Incluso, en el caso de los niños, se puede llegar a inventar una personalidad detrás de la marca como es el caso de Ronald McDonald.

  Otro factor realmente importante es la versatilidad del nombre, la cual si no se escoge bien provoca que muchas compañías incurran en costos muy grandes. Se debe considerar lo que la marca venderá en el futuro y el significado del nombre en las distintas culturas donde se comercializará. Un caso muy sonado fue el de Toyota, que tuvo que replantear el nombre de su nuevo modelo de automóvil en España por la connotación que tenía el nombre "Pajero" que actualmente es comercializado como Toyota Montero. Otras veces las marcas deciden ampliar su línea de producto, como lo está haciendo ahora Zara con su nueva línea para el hogar Zara Home. Así, debido al significado del nombre, las empresas tienen problemas para amparar la nueva extensión bajo la misma marca, perdiendo de este modo la oportunidad de aprovechar los *equities* de la misma.

  Por último, se debe tomar en cuenta que de un listado de nombres, sólo unos pocos pasarán la prueba del registro. Es muy fácil crear nuevos nombres, pero no lo es tanto encontrar uno que a nadie se le haya ocurrido antes. Por si esto fuera

poco, nos encontramos que un nombre puede estar registrado en distintas clases de marca, como por ejemplo Polo, que es una marca de auto, el Volkswagen Polo, y la ropa Polo de Ralph Lauren. Esto seguramente se da también en más clases de marcas menos reconocidas. Este riesgo disminuye a medida que el nombre se aleja de la descripción literal del producto o servicio, como lo es el usar nombres fuera de su tradicional significado como Monster para el sitio de búsqueda de trabajo en Internet u Orange para la compañía de telecomunicaciones.

- Creación del resto de elementos básicos de identidad visual.

  Existen otros elementos que no se pueden separar de la identidad de la marca y que son de suma importancia, como los reportes a accionistas, papelería de la empresa, rotulado de equipo de transporte, uniforme de personal, etc. Todos ellos deben ser coherentes con la imagen de la marca. En el caso de empresas de servicio, los nombres permiten hacer tangible el servicio y crean seguridad y confianza al cliente.

- Pruebas de análisis funcional de la identidad visual, tamaño, movimiento, enmascaramiento y recordación de la marca.

  Obviamente, no se debe ver nunca el nombre por sí solo, sino que debe ser evaluado a través de la identidad visual y verbal propia de cada compañía, así como de la arquitectura de marca, su jerarquía dentro de ésta y la competencia. Las sesiones de grupo ayudan mucho al gerente de producto para determinar este tipo de evaluación, antes de introducir la marca al mercado. Con la globalización y los avances tecnológicos, el mundo está cambiando rápidamente y la necesidad de nombres de marca fuertes y entusiastas cada vez es más importante.

- Determinación de las aplicaciones de la identidad visual y realización del manual de normas.

  Es de suma importancia, una vez que ya se ha creado la imagen corporativa visual, hacer el manual de normas de identidad visual corporativa y tenerlo accesible para que lo consulten todos los miembros internos de la empresa cuyas actividades tienen que ver con la comunicación.

4. **Planear la comunicación de la marca** La estrategia de comunicación de marca variará mucho en función del sector, el territorio y otros factores, pero al menos implicará tres aspectos: sus *atributos de identidad*, su *identidad visual* y la *publicidad de marca*. Para que la comunicación de la marca sea eficaz, hay que lograr un *estilo de comunicación* coherente entre lo que se dice y cómo se dice.
5. **Instrumentos de administración de la marca** Una vez que la marca ya se lanzó al mercado habrá, como se mencionó en el capítulo 8, que monitorear en el tiempo la etapa del ciclo de vida por la que atraviesa el producto o servicio y no dejar de revisar:

   Tracking de atributos de marca:
   Evaluación periódica de la percepción de la marca.
   Encuestas a clientes generalmente.

   Intranet corporativa:
   Capacitación sobre la marca a los empleados.
   Herramientas de uso de la marca y sus aplicaciones.

   Línea de consulta operativa de marca:
   Apoyo a redes comerciales.
   Telefónica/on line.

Bibliografía

Aaker, 1997, "The impact of cultural orientation on Persuasión", *Journal of Consumer Research*.

Dolich, 1969, "Congruence relationship between self-image and Product Brands", *Journal of Marketing Research*, pp. 80-84.

Dowling, 2001, Creating corporate reputation. Identity, image, performance, Oxford University Press, Oxford.

Melewar y Saunders, 1998, 2000, "Global corporate visual identity systems: using and extended marketing mix", *European Journal of Marketing*, vol. 34 núm. 5/6, pp. 538-550.

Keller, 1998, "Strategic Brand Management: building measuring and managing brand equity", Prentice-Hall International.

Stern, Zinkman y Jaju, 2001, "Images in marketing: congruence of store, brand, and corporate images", *Marketing Theory*, pp. 201-224.

Índice de nombres

D

E

F

G

H

I

J

K

L

M

N

O

P

Q

R

S

Z

Índice analítico

A

B

C

F

G

H

I

N

O

P

Q

R

S

T

U

V